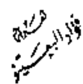
الإدارة المدرسية الحديثة

مفاهيمها النظرية و تطبيقاتها العملية

الدكتور
جودت عزت عطوي




تليجرام
مكتبة سور الأزبكية


هدية
فؤاد البحيشي

371,2

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية: (2008/6/1689)

المؤلف: جودت عزت عطوي

الكتاب: الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية

الواصفات: الإدارة التربوية - المدارس

لا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أو الناشر

ISBN:978-9957-16-410-2

الطبعة الأولى 2001م - 1422هـ	الطبعة الخامسة 2012م - 1433هـ
الطبعة الثانية 2004م - 1425هـ	الطبعة السادسة 2013م - 1434هـ
الطبعة الثالثة 2009م - 1430هـ	الطبعة السابعة 2013م - 1434هـ
الطبعة الرابعة 2010م - 1431هـ	الطبعة الثامنة 2014م - 1435هـ



المؤسس خالد محمود جابر حايف عام 1984 عمان - الأردن

Est. Khaled M. Jaber Haif 1984 Amman - Jordan

المركز الرئيسي

عمان - وسط البلد - قرب الجامع الحسيني - سوق البتراء - عمارة الحجيري - رقم 3 د

هاتف 4646361 6 (962 +) فاكس 4610291 6 (962 +) ص.ب 1532 عمان 11118 الأردن

فرع الجامعة

عمان - شارع الملكة رانيا العبد الله (الجامعة سابقاً) - مقابل بوابة العلوم - مجمع عربيات التجاري - رقم 261

هاتف 5341929 6 (962 +) فاكس 5344929 6 (962 +) ص.ب 20412 عمان 11118 الأردن

Website: www.daralthaqafa.com e-mail: info@daralthaqafa.com

Main Center

Amman - Downtown - Near Hussayni Mosque - Petra Market - Hujairi Building - No. 3 d

Tel.: (+962) 6 4646361 - Fax: (+962) 6 4610291 - P.O.Box: 1532 Amman 11118 Jordan

University Branch

Amman - Queen Rania Al-Abdallah str. - Front Science College gate - Arabiyat Complex - No. 261

Tel.: (+962) 6 5341929 - Fax: (+962) 6 5344929 - P.O.Box: 20412 Amman 11118 Jordan

Dar Al-Thaqafa For Publishing & Distributing

دار الثقافة للنشر والتوزيع

الإدارة المدرسية الحديثة

مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية

الدكتور
جودت عزت عطوي





هذا الكتاب

ينطوي العمل الإداري المدرسي على كل نشاط بشري يرمي إلى تنسيق جهود الأفراد العاملين في المدرسة بشكل منظّم لتحقيق أهداف المدرسة بأقل جهد ، وأسرع وقت ، وأفضل نتيجة .

تغيَّرت أهداف الإدارة المدرسية واتّسع مجالها في الوقت الحاضر ، فلم تعد مجرد عملية إدارية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة ، بل أصبحت تعنى بالنواحي الفنية وبكل ما يتصل بالتلاميذ وبأعضاء هيئة التدريس في المدرسة ، وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي والإشراف الفني وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة وغير مباشرة .

وتعتبر الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التربوية فهي التي تُحدِّد المعالم وترسم الطريق للعاملين في المدرسة للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدّد .

وقد جاء هذا الكتاب ليكون دليلاً للعاملين في مجال الإدارة المدرسية لتوعيتهم بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم .

تناول الكتاب أربعة عشرة وحدة تطرّقت إلى التعريف بالإدارة ووظائفها ونظرياتها ومهام مدير المدرسة والعاملين فيها ، وتطرّقت أيضاً إلى القيادة والعلاقات الإنسانية والاتصال والتقويم في العمل الإداري . آملاً أن يفيد منه كل المهتمين بهذا العمل .

المؤلف



الإهداء

إلى :

القادة التربويين

مديري ومديرات المدارس

طلبة الجامعات وكليات المجتمع

المهتمين بالإدارة المدرسية

الوالد والوالدة العزيزين

الإخوة والاخوات الأعزاء

الشقيقتين عزية والمربية الفاضلة فوزية

زوجتي وأولادي وبناتي

أهدي ثمرة جهدي المتواضع



مقدمة

تعتبر الإدارة المدرسية فرع من فروع الإدارة التعليمية وتهدف إلى تنظيم الأعمال المختلفة التي يمارسها عدد من العاملين في المدرسة من أجل تحقيق هدف معين ، بأقل جهد ، وأسرع وقت ، و أفضل نتيجة .

تغيّرت أهداف الإدارة المدرسية واتّسع مجالها في الوقت الحاضر ، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة تقتصر على العناية بالنواحي الإدارية ، بل أصبحت تعني بالنواحي الفنية وبكل ما يتصل بالتلاميذ وبأعضاء هيئة التدريس في المدرسة ، وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي والاشراف الفني وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي ، وغير ذلك من النواحي التي تتّصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة . ويواجه تطوير التعلم وتحديثه في الوقت الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات ، من أهمها وجود إدارة مدرسية علمية حديثة متمثلة في مدير المدرسة الذي يمثل سلوكه القيادي عنصراً حيويا في إدارة وتنظيم مدرسته ومن ثم تتوقف عليه فاعليتها وكفاءتها . وتعتبر الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية فهي التي تحددّ المعالم وترسم الطرق للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد . وهي التي ترسم الوسائل الكفيلة لمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعةً هادفة مما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها أو إعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المنشودة .

والإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية التربوية والارتفاع بمستوى الأداء ، وذلك عن طريق توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجية التربوي السليم .

وأُقدّم هذا الجهد المتواضع للعاملين في إدارات المدارس وكافة القيادات التربوية من مشرفين ومعلمين وكل من يشغل مركزاً قيادياً أو سلطة تعليمية وكذلك لطلبة الجامعات وكليات المجتمع وكل المهتمين في العمل الإداري ، أملا الاستفادة منه في تحسين العمل الإداري وتحقيق أهداف التربية .

تناول هذا الكتاب أربعة عشرة وحدة دراسية ، تناولت الوحدتين الأولى والثانية التعريف بالإدارة المدرسية ووظائفها ونظرياتها وخصائصها واختيار وتدريب المديرين ، وتناولت الوحدة الثالثة القيادة التربوية وأركانها وأنماطها ونظرياتها ، أما الوحدتين الرابعة والخامسة ، فتناولنا الاتصال في العمل الإداري ، والعلاقات الإنسانية باعتبارهما ركنين هامين يعتمد عليهما نجاح العمل الإداري ، وتناولت الوحدة السادسة مهام جميع العاملين في المدرسة من مدير ومساعد وسكرتير ومرشد وأمين مكتبة . . . إلخ .

وتناولت وحدات الكتاب الأخرى من السابعة حتى الرابعة عشرة أدوار مدير المدرسة في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، والنظام والانضباط المدرسي ، والتوجيه والارشاد التربوي والصحة المدرسية ، والتخطيط التربوي والمهام التنظيمية والمالية لمدير المدرسة ، ودور مدير المدرسة كمشرف مقيم ودوره في تقويم العملية التربوية .

وأخيراً ، آمل أن أكون قد وُفّقت في عرض مادة هذا الكتاب ، وأنني أضفت شيئاً يستفيد منه العاملون والمهتمون في العمل الإداري المدرسي .

والله من وراء القصد

المؤلف

الوحدة الأولى

التعريف بالإدارة المدرسية

- مقدمة في الإدارة وتطورها
- وظائف الإدارة
- أنماط الإدارة المدرسية
- نظريات الإدارية التعليمية



الوحدة الأولى

التعريف بالإدارة المدرسية

مقدمة في الإدارة وتطورها

إن العمل الإداري ينطوي على كل نشاط بشري ، يرمي إلى تنسيق جهود عدد من الأفراد بشكل منظم لتحقيق أهداف مرسومة ، سواء أكان ذلك في إدارة متجر أو مصنع أو مستشفى أو مدرسة وغيرها من الأنشطة الجماعية المختلفة .

والإدارة نشاط قديم وُجدت منذ أن وُجد الإنسان على سطح الأرض ، فحيثما يتطلب إنجاز عمل ما تضافر جهود عدة أفراد ، تظهر وظيفة الإدارة كعامل منسق لتلك الجهود . إن ذلك يدل على أهمية الدور الذي يقوم به الإداري في سياسة الأمور . إلا أن اهميتها كوظيفة أو مهنة مستقلة بذاتها لم تُعرف إلا قبل مائتي سنة عندما عجز أصحاب المشاريع عن إدارة مشروعاتهم بأنفسهم بسبب تضخم المشاريع وازدياد أعداد العاملين ضمن المشروع الواحد ، حيث استحال اللقاء المباشر الشخصي بين رب العمل والعاملين .

كانت تغلب الصفة الشخصية على علاقة صاحب العمل بالعاملين في مؤسسته ، فهو سيد نفسه يتخذ قراراته بنفسه لإدارة دفة العمل ، ويتحمل وحده نتائج هذه القرارات . أما الصورة الجديدة بعد تضخم المشاريع فهي فقدان الصلات الشخصية بين رب العمل والعاملين ، وأُنيطت المهمة القديمة لرب العمل بإداريين أكفاء . ونظراً لما يتنظر هؤلاء من أعباء جسام لإدارة المشروع فلابد من اعتمادهم على أسس نظرية علمية يطبقونها في مجالات علاقاتهم بالعاملين للوصول بالمشروع إلى الكفاية المطلوبة .

كان للثورة الصناعية ، وللصناعة بشكل عام الأثر الهام في الإدارة وتطورها . ففي أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين ، كانت محاولات المؤسسات الصناعية في أوروبا وأمريكا تهدف إلى ايجاد وسائل متطورة لزيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة . وكان لكبار مستشاري تلك المؤسسات من المهندسين الدور الأول ضمن معادلة زيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة .

قد يصعب وضع حد فاصل بين المراحل التي مرّت بها الإدارة من حيث المدارس

الفكرية والاتجاهات الأساسية لتلك المدارس ، إلا أنه لتسهيل هذه الدراسة يمكن اعتماد مراحل تاريخية لتطور مفهوم الإدارة ، مع ملاحظة أن هذه المراحل متداخلة في الفعّاليات والممارسات والاستمرارية ، ولكن نمطاً واحداً من أنماط المدارس الإدارية كان هو النمط السائد في المرحلة التاريخية الواحدة . ويمكن ابراز هذه المراحل فيما يلي :

أ) مرحلة الإدارة العملية (١٩١٠-١٩٣٥)

تتصف هذه المرحلة باعتماد الإدارة على تحليل العملية الإدارية في ضوء ما يقوم به المديرون من أعمال ، وفهم هذه العملية عن طريق التحليل المنطقي والمنظم ، وتحديد دور الوظائف الإدارية وطرق الأداء ، واعتماد معايير واضحة تُقاس بها الإنتاجية من قبل الأفراد ، والتخطيط لأهداف محددة .

ويعتبر فريدريك تايلور مؤسس حركة الإدارة العلمية ، حيث غرس مفهوم البحث العلمي في الإدارة وابرز اهميتها كعلم قائم على مبادئ عامة صالحة للتطبيق في مختلف المجالات البشرية ، بدلا من أن تكون خبرة شخصية مزاجية كما كانت سابقاً . ومن أبرز مبادئ الإدارة التي وضعها تايلور :

- تخطيط الأعمال من مهمة الإدارة العليا .
- تنفيذ الأعمال من مهمة القوى العاملة .
- أهمية الحوافز المادية لرفع الكفاءة الإنتاجية .
- وضع مقاييس أو معايير لظروف العمل وعلاقتها بالإنتاج .

وتهدف الإدارة العملية من وجهة نظره إلى زيادة الإنتاج وهذا يتطلب ما يلي :

- اختيار العاملين على أسس علمية معينة ليؤدي كل عامل وظيفته بأعلى مستوى .
- فصل التخطيط عن التنفيذ أي أن الإدارة تخطط ثم ترسل الخطة للعمال لتنفيذها .
- توفير جو عمل مناسب من حيث درجات الحرارة والتهوية .
- دراسة الوقت بشكل دقيق ومعرفة الوقت اللازم لانجاز كل عمل .
- تشجيع العاملين على البقاء في أعمالهم ونقل العاملين الأقل كفاءة إلى أعمال أخرى .

وفي حين بدأ تايلور أبحاثه الإدارية في الولايات المتحدة كان هنري فايول يُجري أبحاثه في فرنسا محاولاً إبراز أهمية المدخل العلمي في حل مشكلات الإدارة . وقد حدّد فايول عدداً من المبادئ الإدارية التي يمكن تطبيقها في مختلف المواقف الإدارية ويمكن ايجازها على النحو التالي :

١- تقسيم العمل : التخصص في الأداء يرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية .

٢- السلطة والمسؤولية : تعادل السلطة مع المسؤولية .

٣- الانضباطية السلوكية : طاعة الأوامر واحترام الانظمة .

٤- وحدة القيادة (الأمر) : يوجد رئيس واحد أعلى يصدر الأوامر ولا يتلقى العامل الأوامر إلا من رئيسه

٥- وحدة التوجيه/ الاتجاه : لكل مجموعة مشتركة في الأهداف رئاسة واحدة .

٦-أولوية المصلحة العامة : تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الفردية .

٧- المكافأة العادلة للعاملين : توافق المكافأة مع الرضا عن العمل .

٨- المركزية : درجة المركزية تحددها الظروف العامة .

٩- تسلسل السلطة/ الرئاسة : أهمية التسلسل الوظيفي والمسؤولية .

١٠- الترتيب/ النظام : وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

١١- المساواة : أهمية معاملة الإدارة للأفراد بالمساواة .

١٢- استقرار العاملين : أهمية استقرار الأفراد في وظائفهم وأعمالهم .

١٣- المبادأة والابتكار : أهمية توفير روح المبادأة والابتكار بين الافراد .

١٤- روح الفريق/ الجماعة : أهمية تنمية روح الفريق بين الأفراد .

ب) مرحلة العلوم السلوكية (١٩٣٥-١٩٥٠)

ظلّت المدرسة العلمية في الإدارة نمطاً سائداً لفترة زمنية ، إلى أن تعرضت الإدارة لنتائج أبحاث علم النفس ، وعلم النفس الاجتماعي ، وعلم الاجتماع ، بغرض فهم السلوك الإنساني في المؤسسة ، فأصبحت العلاقات الإنسانية والصلات بين الأفراد والاتجاهات النفسية ودوافعها لدى الأفراد هي المحور الذي ترتكز عليه الدراسات والبحوث المعنيّة بالإدارة وتطويرها ، حيث أن العلاقة بين ظروف العمل المادية أو

الطبيعية وبين إنتاجية العاملين تتأثر بالمتغيرات والعوامل الاجتماعية ومنها درجة تحقيق الرضا الشخصي لدى الأفراد . كما تتسم هذه المرحلة بالتغير الذي طرأ على المؤسسة باعتبارها نظاما اجتماعيا يعتمد نجاحه على التطبيق السليم لمبادىء العلوم السلوكية والاجتماعية ، وعلى تحليل السلوك الاجتماعي للأفراد وأثره على المؤسسة .

يرجع المفهوم الإنساني للإدارة إلى الإداري الامريكي (ايلتون مايو) الذي أجرى دراسات أظهرت أهمية الروح المعنوية للعاملين وأهمية الراحة وإزالة التوتر وأهمية العلاقات الإنسانية في زيادة الإنتاج ، ثم جاءت الأمريكية (فوليت) وقدمت بعض المفاهيم الإنسانية المختلفة عن المفاهيم العلمية . و من أبرز المبادئ التي عُنيت بها هذه المرحلة :

- اشتراك جميع العاملين في معالجة الموقف واتخاذ القرار .

- العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ليست علاقة حاكم بمحكوم ولكنها علاقة تعني أن لكل شخص دور .

- إن حاجات الفرد وحاجات المؤسسة التي يعمل بها هي حاجات مترابطة ويجب التوفيق بينهما ، وعدم التضحية بحاجات العامل من أجل حاجات العمل .

- علاقة العوامل البيئية بنجاح القائد .

- الاهتمام بالاتصالات وعلاقتها بنجاح المؤسسة .

- الاهتمام بتطوير مهارات العاملين وحسن تطبيقها في العمل .

ج) المرحلة الجديدة(١٩٥٠)

تتسم هذه المرحلة بالاتجاهات والمبادئ التي تسعى لتحقيق النظرة الشمولية في الإدارة من حيث فهم المعرفة المتخصصة في السلوك الإنساني ، والمهارة في استخدام طرق البحث لدراسة السلوك الإنساني والقدرة على فهم المضمون الفكري للنظرية الإدارية .

ومن أبرز المبادئ التي عنيت بها هذه المرحلة :

- إن الإدارة تشمل على معرفة متخصصة ، ومهارات ومفاهيم مختلفة عن الأنشطة والممارسات العملية المألوفة في العمل .

- إن الممارسة الإدارية تعتمد على نظرة واقعية وحقيقية للمؤسسة وإمكاناتها .
- إن الأسس العلمية للإدارة ينبغي أن تُستمد من العلوم السلوكية .
- إن التغير حتمي في الإدارة التربوية ، كما أن التجديد فيها يظل حاجة ملحة .

ويمكن تحديد سمات هذا الاسلوب على اعتباره :

- طريقة تحليلية في التخطيط للأهداف المحددة .
- طريقة نظامية للتقدم نحو الأهداف المحددة .
- طريقة تتم بواسطة عمل منضبط .
- طريقة تتم وفق ترتيب للأجزاء التي يتألف منها النظام الاداري .
- تعني بتكامل الأجزاء وفقا لوظائفها .
- إدارة فاعلية لتحقيق الأهداف العامة للنظام .

مفهوم الإدارة

وجدت الإدارة العامة منذ وجد الإنسان على الأرض ، فتنظيمه لحياته نوع من أنواع الإدارة العامة ، وتنظيم المرأة لمنزلها وإشرافها على تربية أبنائها لون من ألوان الإدارة العامة . ولكنها تختلف اليوم عما كانت عليه في الماضي فقد كانت بسيطة ومحدودة ، بينما اليوم هي معقدة لتعقد العمل في القرن الحادي والعشرين . وقد أصبحت الإدارة عملية هامة في المجتمعات الحديثة . بل أن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة مجالات المناشط البشرية واتساعها من ناحية ، واتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع من ناحية أخرى .

وقد أحدثت التطورات التكنولوجية وما زالت تُحدث تغييرات كثيرة في تشكيل الإدارة وأنماطها . وأصبح على القائمين بأعمال الإدارة أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية . بل إن أهم ما يُميّز الإدارة أو يوضح سماتها الأساسية هو استخدامها وتطبيقها لأساليب ميادين متعددة من المعرفة .

وتختلف الإدارة باختلاف ميادينها ، فهناك إدارة الصناعة وإدارة الحكومة وإدارة التعليم وإدارة الأعمال وإدارة المؤسسات وغيرها من الميادين . ولكل ميدان من ميادينها أسلوبه الخاص في معالجة وتناول مشاكله الخاصة .

تعدّدت تعريفات الإدارة بتعدد وجهات النظر التي بحثت فيها ، حيث لا يوجد تعريف واحد يفي بالغرض ومن هذه التعاريف :

- تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة .

- عملية تكامل الجهود الإنسانية من أجل الوصول إلى هدف مشترك .

- الترتيب والتنظيم من أجل تحقيق أهداف معينة .

- تنظيم الأعمال المختلفة التي يمارسها عدد من العاملين من أجل تحقيق هدف معين بأقل جهد ، وأسرع وقت ، وأفضل نتيجة .

- نشاط يعتمد على التفكير والعمل ويتعلق بإثارة وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد والامكانات المادية المتاحة وفقا للأســس والقواعد العملية .

- إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة مجهوداتهم .

وهذه التعاريف تُظهر بوضوح الخصائص التالية :

- الأهداف : وتقتضي أن تكون هناك أهداف محددة للأنشطة المختلفة المنوي تحقيقها .

- التنظيم : ويشمل الإعداد المسبق لتحديد الكفاءات المطلوبة من العنصر البشري ورسم الهيكل التنظيمي للمؤســـة وغيرها من النشاطات المتعلقة بعناصر العملية الإدارية

الإنســانية : وقوامها الكشف عن دوافع الأفراد وحاجاتهم وتحسس مشاعرهم وتحديد أساليب معاملتهم بشكل ديموقراطي .

- الاجتماعية : وتتعلق بتحديد التعاون بين المجموعات العاملة ودعم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المؤســـة والأفراد .

وسأوضح فيما يلي بعض تعريفات الإدارة وفقا للمجال الذي تناوله :

١- الإدارة العامة:

الإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم ، فإذا كانت هذه الأعمال عامة أي تتعلق بتنفيذ السياسة العامة للدولة ، أطلق على الإدارة في هذه الحالة «الإدارة العامة» وهي تشمل الأعمال الحكومية على اختلاف أنواعها اقتصادية كانت أو اجتماعية أو زراعية أو صناعية أو صحية ، أو تعليمية أو غيرها ، فالإدارة العامة تهدف إلى تحقيق أهداف عامة تتعلق بتنفيذ السياسة العامة للدولة .

ويُعرف فيفنر Pfiffner وزميله الإدارة العامة بأنها «تنسيق الجهودات الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة للدولة» وهنا تُحدد السياسة العامة ، الاتجاه العام والإطار الذي تقوم الإدارة العامة بالإشراف على تنفيذه وتحقيق أهدافه .

والإدارة العامة تشبه إدارة الأعمال فهما فرعان من فروع الإدارة ويخضعان لنفس مبادئ الإدارة الجيدة ، ولكنهما بالرغم من ذلك يختلفان اختلافا جوهرياً نتيجة تطبيق المبادئ في مجالين مختلفين مجال حكومي (الإدارة العامة) ومجال ملكية خاصة (إدارة الأعمال) .

الإدارة التربوية: هي مجموع العمليات والاجراءات والوسائل المصممه وفق تنظيم معين ، للاتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعة ، وتعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقاته بالمجتمع .

الإدارة التعليمية: هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المؤسسات التعليمية أم بينها وبين نفسها ، لتحقيق الأغراض العامة المنشودة من التربية .

وتعرف الإدارة التعليميـة بأنها: الهيمنه العامة على شؤون التعليم بالدولة بقطاعاته المختلفة وممارسته بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه .

ويمكن أن ننظر أيضاً إلى الإدارة التعليمية من خلال العمليات الإجرائية التي تسير فيها فنقول مثلاً :إن الإدارة تعني تحديد الأهداف كخطوة أولى يترتب عليها تحديد

الوظائف التي تحقّق هذه الأهداف . يلي ذلك اختيار الأفراد الذين يتولون القيام بهذه الوظائف . وهذه الخطوات الثلاث وهي تحديد الأهداف وتحديد الوظائف واختيار الأفراد ، تنتظم في إطار عام من العلاقات التنظيمية التي تحكمها وتوجهها وتنسق بينها .

وتهدف الإدارة التعليمية إلى تحقيق الأغراض التربوية ومن ثم فهي تعني بالممارسة ، وبالطريقة التي توضع بها هذه الأغراض التربوية موضع التنفيذ . وتعني الإدارة التعليمية بالعناصر البشرية من معلمين ومستخدمين وتلاميذ وآباء ، وبالعناصر المادية من أبنية وتجهيزات وأدوات وأموال .

الإدارة المدرسية: يعرفها البعض بأنها : الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (اداريين وفنيين) ، بُغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية ابنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة . وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقدم التعليم فيها .

الإدارة الصفية: هي مجموعة من العمليات والمواقف التعليمية- التعلمية التي يتم فيها التفاعل ما بين الطالب والمعلم ، والطالب والمنهاج ، والطالب وزميله الطالب الأخر ، وتوجيهها لتحقيق الأهداف الموضوعة للمناهج .

والواقع ان هناك من يخلط بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية وقد شاع استخدام هذه المفاهيم الثلاثة في الكتب والمؤلفات التي تتناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم ، وقد تستخدم أحيانا على أنها تعني أشياء واحدة وهناك من يرى استخدام مصطلح الإدارة التربوية على جميع هذه الأشياء ، باعتبار أن التربية أشمل واعم من التعليم وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي التربية الكاملة اما الإدارة التعليمية فتعتبر أكثر تحديداً ووضوحا من حيث المعالجة العلمية . وبالنسبة للإدارة المدرسية فيبدو أن الأمر أكثر سهولة ، ذلك لأن الإدارة المدرسية تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية ، أو بمعنى أخر فإن الإدارة المدرسية يتحدّد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط وهي بهذا تُصبح جزءاً من الإدارة التعليمية ككل .

وعند التفريق بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية نوضح المفهومين التاليين :

١- الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة ماليا وفنيا وبشريا وتقوم كذلك بالاشراف والرقابة عليها لتضمن سلامة هذا التنفيذ .

٢- الإدارة التعليمية يرأسها وزير التربية التعليم ومهمتها رسم السياسة التعليمية العامة ، بينما يرأس المدرسة مديرها ، ومهمتها تنفيذ السياسة التعليمية وفق اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة .

وظيفة الإدارة المدرسية

تغيرت وظيفة المدرسة واتسع مجالها في الوقت الحاضر ، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير المدرسة سيرا روتينيا وفق قواعد وتعليمات معينة كالمحافظة على نظام المدرسة وحصر غياب التلاميذ وحضورهم وحفظهم للمقررات الدراسية وصيانة الأبنية وتجهيزاتها ، بل اصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والامكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي وإعداده لتولي مسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلة ، بالإضافة إلى الارتفاع بمستوى أداء المعلمين لتنفيذ المناهج الموضوعة من أجل تحسين العملية التربوية وتحقيق الأهداف الموضوعة . كما أصبحت الإدارة تهتم بتحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ، وقد ظهر في السنوات القريبة الماضية مفهوم جديد لوظيفة المدرسة ، وهو ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه . وكان نتيجة هذا المفهوم زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع ، فقامت المدرسة بدراسة مشكلات المجتمع ومحاولة تحسين الحياة فيه بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي وتوفير كل الظروف التي تساعد على إبراز فردية تلاميذها . كما قام المجتمع بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق العملية التربوية ورفع مستواها ، ووجدت الإدارة المدرسية نفسها أمام مفهوم جديد للمدرسة وللمجتمع ، فكيفت اساليبها وعدلت من طرق العمل بها لتحقق للمدرسة هذا التقارب وتلك المشاركة .

ويمكن أن نوضح أهم وظائف الإدارة المدرسية عن طريق تحديد أهم واجبات مدير المدرسة باعتباره المسؤول الأول عن الإدارة المدرسية ومنها :

١- تحسين المنهج والعملية التعليمية .

٢- تنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي .

٣- الاشراف على برنامج النشاط المدرسي وتحسين .

٤- القيادة المهنية للمدرسين والنجاح في العمل .

٥- توجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف .

٦- العمل الكتابي والمراسلات .

٧- العلاقات العامة والعمل مع البيئة .

٨- وضع السياسة واتخاذ القرارات وتنفيذها .

٩- تفويض السلطة والمسؤوليات .

١٠- تقويم العملية التعليمية .

وظائف الإدارة

تعتبر وظائف الإدارة هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف ابعادها ومستوياتها ، فالغرض الأساسي من الإدارة هو تحقيق أهداف معينة عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين ، كما أنها مسؤولة عن تحقيق أفضل النتائج باكفأ الطرق من خلال أقل جهد بشري ممكن .

ونتيجة للبحوث والدراسات المتواصلة في العملية الإدارية وتحديد وظائفها ، فقد اتجهت معظم البحوث والدراسات إلى تحديد أربع وظائف للعملية الإدارية وهي : التخطيط ، التنظيم ، التوجية ، الرقابة والتي يمكن توضيحها على النحو التالي :

أ) **التخطيط** : ويقصد به رسم طريق الوصول إلى الغاية المراد تحقيقها وتشمل :

١- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي بأقل التكاليف الممكنة .

٢- رسم السياسات أي مجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين في إتمامهم للأعمال .

٣- التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل وتقدير احتياجات العمل من القوى المادية والبشرية وتسجيل ذلك في كشوف تسمى الميزانيات التقديرية .

٤- إقرار الاجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تُتّبع في تنفيذ مختلف الأعمال .

٥- وضع برامج زمنية تبيّن الأعمال المطلوب القيام بها مرتبة ترتيبا زمنيا .

ب) التنظيم: يمكن تعريف التنظيم بأنه عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية، وإنشاء العلاقات بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل معا في انسجام وتعاون بأكثر كفاية لتحقيق هدف مشترك ويشمل التنظيم ما يلي:

١- تقسيم العمل: أي تقسيم وجوه النشاط إلى مجموعة من الواجبات المتجانسة المتشابهة التي يستطيع شخص واحد القيام بمجموعة منها بغرض تحديد المسؤولية عن كل مجموعة من الواجبات.

٢- تحديد السلطات: أي إعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات وربط المستويات الإدارية بعضها مع بعض من الناحيتين الأفقية والرأسية بقصد تنسيق المجهود الجماعي.

٣- تنمية الهيئة الإدارية أي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه الملائم، وما يتطلبه ذلك من تعيين وتدريب وترقية ونقل وفصل.

ج) التوجيه: نعني بالتوجيه اصدار التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين لإخطارهم بالأعمال التي يجب القيام بها وموعد أدائها، و التوجيه عنصر مهم من عناصر الإدارة، فهو حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى. ولذلك يجب أن يُعطى ما يستحق من اهتمام، والتوجيه يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعهم لحسن الأداء. والتوجيه يجب أن يكون واضحا لا غموض فيه وخاصة بالنسبة للفرد الذي يصدر إليه التوجيه. ولتنفيذ ذلك يجب أن تكون اللغة المستخدمة في اعطاء التعليمات للمرؤوسين واضحة ولا تحتمل أكثر من معنى. ويشمل التوجيه:

١- الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم إلى كيفية اتمام الأعمال بواسطة اصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الأمثلة. وقد يتم الاتصال بطريقة مكتوبة أو شفوية، وقد يشتمل الاتصال على أوامر عامة لا تحتوي تفصيلا لكل الأعمال المطلوب انجازها وإنما يُترك للمرؤوس فرصة التكيف من أجل انجاز العمل. وقد تكون الأوامر محددة وتشتمل على كافة التفاصيل المطلوبة.

٢- رفع الحالة المعنوية للمرؤوسين والإلتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري في تنفيذ الأعمال .

د) الرقابة : تعني الرقابة التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعة ، وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية ، والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها . ونظام الرقابة الأمثل هو الذي يتدارك وقوع الخطأ ويقضي على أسبابه . والرقابة قد تكون داخلية نابعة من التنظيم الإداري الداخلي أو قد تكون خارجية تنبع من النظام والقانون العام للدولة ويمكن القول إن الرقابة أصبحت من العمليات الإدارية الضرورية بسبب تضخم حجم التنظيمات وتعدّد نشاطاتها وعدد الأفراد العاملين بها . وشعور الأفراد بوجود رقابة فعّالة ومستمرة . يؤدي إلى الالتزام بالانظمة الداخلية والقوانين المعتمدة . ويمكن التدليل على الرقابة في المؤسسات التعليمية عند قيام المدير بمراقبة أعمال المعلمين وإشرافه على توزيع الدروس ومراقبة انتظام الدوام المدرسي والتقيد بالتعليمات .

وتشتمل الرقابة على العناصر التالية :

١- تحديد المقاييس والمعايير الرقابية التي يمكن بواسطتها معرفة ما إذا كانت الأعمال التي تتم بواسطة الآخرين مطابقة للأعمال التي تقرّر إتمامها سلفاً .

٢- مقارنة الأداء (النتائج) بواسطة المعايير الرقابية لمعرفة انحرافات التنفيذ عن التخطيط .

٣- دراسة أسباب انحرافات التنفيذ عن التخطيط والعمل على تلاشيها بحل المشاكل وتصحيح الأخطاء بقصد تحقيق الأهداف الموضوعة أو إعادة تحديد أهداف جديدة .

وبالرغم من هذا التحليل والفصل لوظائف الإدارة ، إلاّ أنها لا يمكن أن تُرى منفصلة عن بعضها في الحياة اليومية ، فهذه العناصر غالبا ما تظهر مندمجة مع بعضها . وفي الحقيقة فإن الاندماج الخفي لوظائف الإدارة هو ما يجعل الكثيرين يترددون في قبول المفهوم العلمي للإدارة . خصوصا ان النشاط الإداري غالبا ما يكون مختفيا في العمليات والأساليب المستخدمة في التطبيق اليومي للأعمال ، كما أنه غالبا ما يكون متشابكا ومعقداً .

أنماط الإدارة المدرسية

إن المفاهيم المتعددة للإدارة أوجدت أساليب متعددة وأنماطاً إدارية مختلفة فبعض المديرين يؤمنون بفلسفة إدارية تقوم على أساس الإنفراد بالسلطة واصدار الأوامر ، بينما يتمتع بعض المديرين بوعي إداري وإيمان واضح بضرورة مشاركة جميع العاملين في إصدار القرار وهناك نمط من المديرين يُعطي الحرية الكاملة للمدرسين وتسيير المدرسة وفق ما يراه المدرسون أثناء قيامهم بعملهم وتبصرهم في مشكلاته ، إنها السياسة الترسلية التي لا تتضمن فرضاً أو تدخلا بقدر الإمكان من مدير المدرسة . و بذلك تختلف الإدارة المدرسية وطريقة أداء العمل المدرسي باختلاف شخصية مدير المدرسة ، فهو قمة الجهاز الإداري ويُسيِّر كل التنظيمات والنشاطات ، ويَتخذ القرارات بطريقة تتفق مع فلسفته الخاصة ، ومعتقداته التي يرى أنها تحقق أهداف المدرسة .

ومديراء المدارس لا يديرون مدارسهم كل الوقت وفق نمط واحد من هذه الأنماط العامة وهو ما يطلق عليه بالنمط الأساسي . ولكن قد يتبعون نمطا اخر لبعض الوقت وطبقا للظروف المحيطة به ، وهو ما يطلق عليه بالنمط الثانوي أي أن كلا منهم يميل إلى اتباع نمط معين من هذه الأنماط أغلب الأوقات أكثر من سواه ، وتتصف إدارته للمدرسة بهذا النمط . وسوف نتناول كل من هذه الانماط على حدة بالتفصيل وهي :

١- الإدارة الاوتوقراطية (الديكتاتورية أو التسلطية) .

٢- الإدارة الديموقراطية (الإنسانية أو التشاورية) .

٣- الإدارة المتساهلة (الفوضوية أو التسيبية أو الديموقراطية المطلقة) .

١- الإدارة الاوتوقراطية Autocratic or Authoritation Leadership

تعتبر الإدارة الاوتوقراطية أن السلطة الإدارية مفّوضة إليها من سلطة أعلى منها مستوى ، وأن المسؤولية الضمنية قد مُنحت لها وحدها ، ولم تُفوّض لغيرها ، ويضع مدير المدرسة من هذا النمط في ذهنه صورة معينة لمدرسته ، ولذلك يضع من الخطط والسياسات ما يحقق هذه الصورة ولا يحيد عنها ويعرف المدرسون في هذا النمط من الإدارة موقفهم من مديرهم ، فهو يُظهر الود والصداقة والترحيب لمن يتفق سلوكه وهذه الصورة ، ويُظهر الجفوة وعدم الرضا لكل من خالفه في الرأي والسياسة . ويعتقد مدير المدرسة الاوتوقراطي بأن من واجبه تقرير ما يجب أن يُعمل في المدرسة ، وأن يخبر

المدرسين بما يُبيح لهم عمله وكيفية أداء هذا العمل ، والإدارة المدرسية من وجهة نظر هذا المدير هي عملية إصدار للقرارات والتعليمات و التفتيش للتأكد من تنفيذها ، ويهتم المدير الاوتوقراطي بالعمل بالدرجة الأولى والأخيرة . أما مصالح العاملين في المدرسة وغيرهم فهي مصالح متعارضة حتماً مع مصالح العمل ، لذا لا يهتم بها ويؤمن هذا المدير بما يلي :

١- إن المعلمين كسالى غير طموحين وليس لديهم القدرة على تحمل المسؤولية ، وليس لديهم قدرة على الابتكار ولذلك يجب أن يتلقوا الأوامر من المدير ويجب مراقبة المعلمين بدقة وإجبارهم على العمل لتحسين مستوى التلاميذ .

٢- يهتم بالفاعلية في الإدارة ويضع من الطرق والوسائل ما يحقق سير المدرسة سيراً منتظما ، وهو متحمس لعمله إلى درجة كبيرة ، يقوم بالتفتيش على كل صغيرة وكبيرة بالمدرسة ليتأكد من سير العمل في الطريق المرسوم .

٣- إن أهم ما يميز شخصية هذا النمط الإداري هو الحزم والانضباط في إدارة المدرسة وعدم تقبله للنقد الموضوعي أو التراجع عما يصدره من تعليمات حتى لو أدرك أنها تعليمات غير سليمة ، بل ويطلب تنفيذها ومحاسبة من لا يقوم بها .

٤- الاجتماعات التي يعقدها هذا النمط تكون في أضيق الحدود وغير دورية وبدون جدول أعمال مسبق ، كما ان الاجتماعات تكون قصيرة وغير كافية في معظم الأحيان لمناقشة الآراء ووجهات نظر العاملين معه . ويُعطي فيها مدير المدرسة ما يريد من بيانات وتعليمات للمدرسين بسرعة وإيجاز . وفي الأمور التي يصعب عليه التوصل فيها إلى قرار ، يناقش ويتحاور فيها مع من يصطفيهم من العاملين في المدرسة ، ثم يُصدر قراراته في هذه الأمور طبقا لذلك .

٥- العلاقات بين المدير والعاملين هي علاقة صاحب السلطة الذي يأمر فيطاع وهي علاقة بين رئيس مرؤوس . بالاضافة إلى أن روح التعاون الاختياري بين الرئيس الإداري والمرؤوسين ، وبين المرؤوسين بعضهم البعض تكون منعدمة تماما ما يضعف ولاءهم للعمل ورفع كفايتهم الإنتاجية .

٦- إن اصدار القرارات حسب هذا النمط دون مشاركة العاملين يزيد من احتمال الخطأ في هذا القرار . فكلّما زادت الآراء كما كان القرار أقرب إلى الصحة ، وكلّما

اشتركت الجماعة في القرار ، كلما كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه ، وكانت أكثر تأييداً له وتحمساً في تنفيذه ، هذا بالاضافة إلى أن إصدار القرار بصورة منفردة حسب هذا النمط يقتل روح البحث والتفكير والابتكار بين العاملين في المدرسة .

٧- إن العاملين تحت رئاسة هذا النمط الإداري يؤدون أعمالهم تحت سيطرة الخوف من الرئيس الإداري (مدير المدرسة) ، في جو من القلق و الرهبة ، مع انعدام الرقابة الذاتية . بينما يؤمن الفكر الإداري المعاصر بأن الفرد إذا توافرت له الظروف يكون قادراً على الابتكار وتحقيق ذاته والتزامه بمثل عليا ويُراقب نفسه مراقبة ذاتية سليمة .

٨- إن هذا النمط من الإدارة يسعى إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من العاملين معه بكافة الطرق والوسائل التي تتنافى مع الجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية في معظم الأحوال ، هذا على الرغم من أن الفكر الإداري المعاصر يقوم على ارتباط بين احتياجات الفرد من جهة واحتياجات المؤسسة (المدرسة) من جهة أخرى .

٩- يدين كل من يعمل في مثل هذا النوع من الإدارة بالولاء لرؤسائه ولا يدين بمثل هذا الشعور لمرؤوسيه .

١٠- تهتم المدارس في مثل هذا التنظيم بإتقان التلاميذ للمواد الدراسية وتهمل إلى حد كبير ما يساعدهم على النمو في كافة النواحي البدنية والروحية والعقلية ، كما تهمل اختلاف التلاميذ في الميول والاتجاهات والاستعدادات .

١١- يؤمن المدير الاوتوقراطي بأن المكافأة والعقاب طريقة جيدة لتحفيز الأفراد . فالإنسان كائن بيولوجي ، إذا أشبعنا حاجاته الفسيولوجية فإنه يعمل بإخلاص ، وإذا حرمناه من الإشباع يشعر بالعقوبة .

١٢- يعالج المدير الأوتوقراطي الأخطاء عن طريق معاقبة المخطئ ليكون عبرة للآخرين ولذلك يهتم بالتفتيش المفاجيء والبحث عن الخطأ .

وفي ضوء المعطيات السابقة فإننا نعتبر النمط الإداري الأوتوقراطي من الأنماط الإدارية المرفوضة من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر لأنه يهدم من شخصية العاملين ويعوق بناءها ونموها ويسبب القلق والاضطراب في نفوس العاملين ، وتنعدم فيه وحدة العمل الإنساني بين مدير المدرسة والمدرس والتلميذ وهذا ما يتعارض مع روح التربية الحديثة .

٢- الإدارة الديموقراطية Democratic Leadership

إن هذا النمط من الإدارة يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، ويقوم المدير قبل اتخاذه للقرار بتزويد جميع العاملين معه بالمعلومات الأساسية التي تساعدهم على دراسة القرار واتخاذه بطريقة حكيمة، كما أنه يقوم بتوزيع كل جزء من أجزاء العمل على العاملين مع تحديد المسؤولية، فالتعليمات غير الواضحة والأعمال غير المحددة تؤدي إلى سوء الفهم وعدم الرضا عند الأعضاء.

ويهتم المدير الديموقراطي بالعاملين أكثر من اهتمامه بالعمل، فالديموقراطي يقود المعلمين في جو من الأمن والطمأنينة.

خصائص الإدارة الديموقراطية:

١- إن كل معلم يستطيع تحمل المسؤولية والمعلمون طموحون ولديهم المقدرة على الابتكار، ولذلك لا يجوز تخطيط العمل بدقة والزامهم به لأنهم قادرون على العمل والتخطيط.

٢- المدير الديموقراطي ليس المسؤول الوحيد عن تنفيذ العمل، فالمدرسة عائلة كبيرة سعيدة تسودها علاقات المشاركة والحب والاحترام، فالمعلمون يشتركون في تخطيط ووضع الأهداف وتقويم العمل. ويفكر كل منهم في كيفية تحقيق المدرسة لأهدافها بدلا من التفكير في تحقيق هدف عمله فقط ونتيجة لذلك يشعر كل عامل بملكيته للمدرسة وبأنه جزء منها.

٣- تشجع فردية التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس بطرق مرغوبة فهي تسعى إلى التعرف على الفروق في الميول والقدرات والحاجات والاستعدادات والمهارات وتعهد اليهم بالأعمال التي تساعد على إبرازها وإظهارها وتنميتها.

٤- المشاركة الفعالة في تحديد السياسات والبرامج، حيث تتطلب الإدارة المدرسية الديموقراطية أن يشرك مدير المدرسة جميع التلاميذ وأعضاء الهيئة التدريسية في تحديد السياسات والبرامج بدلا من الإنفراد بهذا العمل. فمثل هذه المشاركة تهيئ لهم الفرصة لتحسين النظام في المدرسة ورفع الروح المعنوية العامة بها.

٥- إن الهدف الأساسي للإدارة الديموقراطية هو أن يشعر كل معلم بالرغبة في العمل والرضا والارتياح بعيداً عن القلق والتوتر، فالهدف إذن هو تنمية العلاقات الإنسانية السليمة مع المعلمين.

٦- مراعاة التوازن عند وضع وتنفيذ البرنامج المدرسي وعند اتخاذ القرارات والتوفيق بين وجهات النظر بحيث لا تطغى ناحية منه على ناحية أخرى . وبحيث يوفر المدير الاحترام الكافي لآراء من يختلفون معه وعدم التعصب لرأيه وعدم الأخذ بمبدأ الفردية في تنفيذ العمل فالعمل الناجح يقوم على المشاركة والتعاون بين العاملين ويتم ذلك من خلال عقد الاجتماعات المخطط لها بجميع العاملين في المدرسة وإتاحة الفرصة للجميع لإبداء الرأي والمناقشة الصريحة في حرية كاملة .

٧- يشجع المناخ الديموقراطي على التجريب والبحث وتبادل الخبرة والمنفعة بين العاملين .

٨- يستخدم المكافأة على أساس أن الإنسان كائن اجتماعي له حاجات اجتماعية سيكولوجية لابد من التشجيع والمدح لإثارته على العمل .

٩- يُعالج المدير الديموقراطي الأخطاء على أساس أنها ظاهرة طبيعية ، فالكل يُخطيء ولا ضرورة لإلحاق الأذى بالمخطئين ، وإذا اضطر للنقد فإنه يُغلفه بكثير من الأدب والذوق . ولا يحب التفتيش المفاجيء لأنه يجرح شعور المعلمين .

١٠- يقوم مدير المدرسة وأعضاء هيئة التدريس في التنظيم الديموقراطي بإنشاء برنامج للعلاقات العامة يهدف إلى تعريف السلطات التعليمية والمجتمع المحلي بسياسة المدرسة وبرنامجها وما تقوم به من نشاط ، كما يُشير إلى المصاعب التي تعترض سبل تنفيذ سياسة المدرسة وما تقترحه المدرسة من وسائل للتغلب عليها . ويكون المدير الديموقراطي فعّالاً ، إذا كان المعلمون مؤهلين ويتحملون المسؤولية ، وفي حالة العمل التربوي ، فلا مجال غير العمل الديموقراطي مع المعلمين .

٣- الإدارة المتساهلة Laissez- Fair- Free Leadership

هذا النمط من الإدارة يتميز بشخصيته المرحة المتواضعة وبمعلوماته الفنية في المجالات المتعلقة بمهنته وتظهر شخصيته على طبيعتها في معظم الأوقات ويتحدث مع كل فرد من أسرة المدرسة باهتمام واحترام ويترك لهم الحرية المطلقة كما يجعل العاملين يسيرون على النهج الذي يختارونه لأنفسهم وهو يتجنب تعريف المدرسين بوجهة نظره ، وذلك لعدم رغبته في تقييد حريتهم أو فرض نمط معين عليهم . وبذلك تنعدم السيطرة على المرؤوسين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهنا تنعدم القيادة وينعدم روح العمل

الجماعي المشترك مما يجعل المؤسسة (المدرسة) في حالة من التسيب ويسود القلق والتوتر بدرجة كبيرة في محيط العمل حيث لا يوجد توجيه حقيقي فعّال كذلك لا توجد رقابة فعالة ، الأمر الذي يجعل المدرسة لا تحقق أهدافها .

والمدير السالب يهتم اهتماما قليلا بالعمل وبالمعلمين ، فالمهم أن تبقى المؤسسة على قيد الحياة .

خصائص الإدارة المتساهلة:

١- لا يعرف المدرسون الذين يعملون مع المدير موقفهم منه أو موقفه من كل منهم فهو يستمع إلى كل مدرس بصبر وأناة وابتسامة دائمة . وهو يتجنب إصدار حكمه في الأمور التي يعرضها عليه المدرسون .

٢- يدعو المدير أعضاء هيئة المدرسة إلى اجتماعات كثيرة في مواعيد غير محدّدة وبدون اعداد مسبق لجدول الأعمال وبالتالي تطول مدتها وتكثر المناقشات حول أمر من الأمور ويُترك أمر هام يستحق البحث والدراسة . وغالبا ما تنفض الاجتماعات دون اتخاذ قرارات معينة . ولعل كل ما يامله مدير المدرسة من هذه الاجتماعات هو أن تُؤدي المناقشات التي تدور فيها إلى توجيه كل عضو من أعضاء هيئة المدرسة في عمله دون ضغط أو اجبار .

٣- لا يحاول مدير المدرسة من هذا النوع أن يضبط حضور المدرسين وانصرافهم مردداً دائما أن المدرسة تسير بنفسها ويعتقد أن العمل هو شر في حد ذاته وأن معظم الناس أشرار خبثاء ولا فائدة من مراقبتهم أو تحفيزهم للعمل .

٤- لا يأخذ هذا النمط بعناصر الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم للعمل والتنسيق بين العاملين والرقابة على مجهوداتهم . وبالتالي فان هذا النمط في الإدارة يسبب الاضطراب والفوضى والخلل الإداري للمدرسة ويعوقها عن تحقيق الأهداف المرجوة منها .

٥- لا يُكسب هذا النمط من الإدارة العاملين خبرات ومهارات جديدة ولا يرتفع بمستوى أدائهم المهني ويشعرون بالضياع وعدم القدرة على التصرف والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب المرونة أو النصح من جانب الرئيس الإداري .

٦- المدير مسؤول عن نقل تعليمات دائرة التربية إلى المعلمين فهو ساعي بريد فقط ويحمل رؤسائه مسؤولية كل شيء ، أما هو فلا يُخطط ولا يُراقب .

٧- لا يعارض المسؤولين أو المرؤسين ، ولا يتحمل المسؤولية ولا يهتم بالعمل إلا إذا تعرض للمساءلة والاستجواب .

٨- يتصل بالمرؤسين ليبلغهم الرسالة القادمة من الإدارة العليا دون أن يحاول إثارتهم للعمل أو إقامة علاقات سليمة معهم .

٩- ويفضل عادة العاملون مثل هذا المدير لأنهم يفعلون ما يشاؤون ، فهو لا يدفعهم إلى العمل ولا يُحمّلهم المسؤولية .

١٠- لا يعتبر أن الأخطاء مهمة إلا إذا أوقعته في مسؤولية شخصية ، أما الأخطاء التي لا تؤدي إلى تحميله أية مسؤولية ، فلا يعتبرها أخطاء . كما أنه لا يتسبب عقوبة لأحد بل يرفع القضية إلى المسؤولين لتأتي العقوبة من غيره .

ولعلّه قد وضح بعد عرضنا للأنماط السابقة للإدارة أن النمط الديموقراطي هو الذي يوفر إطلاق قدرات أفراد هيئة المدرسة ويُظهر مواهبهم واستعداداتهم . وقد زاد الاتجاه نحو اتباع النمط الديموقراطي في الإدارة المدرسية نتيجة لعدة عوامل منها انتشار الفلسفة التربوية الديموقراطية وتطبيق هذه الفلسفة على العمل في المدارس ، وإظهار البحوث في مجال علم النفس الاجتماعي على أن الناس يعملون سويا بطريقة أفضل وبفاعلية أعظم حين يشتركون في وضع الأهداف وفي وضع طرق العمل ولوضحت التحليلات لنتائج المتعددة من القيادة أن الناس يكونون أكثر سعادة وإنتاجا وأقل تعديا بعضهم على بعض حين تكون القيادة قيادة تعاونية تنبع من الجماعة وتعمل معها .

ويرى البعض ان القيادة المدرسية الناجحة هي التي تستطيع أن تحقق أهداف المدرسة بيسر وبأقل جهد ممكن . بالاضافة إلى ذلك تستطيع تقدير القوى والعوامل التي تُحدّد نوع السلوك الإداري الأنسب لمواجهة موقف معين . و يؤكد «أرجيرز» هذا الرأي بقوله :«إن القادة الأكفاء هم الذين يقدرون على التصرف في نماذج قيادية عديدة ومختلفة معتمدين في ذلك على المطالب الفعلية للموقف الإداري . فالإدارة تستمد من الموقف ، وكل موقف يتطلب نمط إداري معين هو الالتزام بالهدف الذي يرسمه المعلمون ، وبهذا يبتعد المدير الفعال عن الرئاسة ويُصبح مستشاراً للمعلمين يطلبون خبرته ومشورته» .

نظريات الإدارة التعليمية

إن الهدف الأساسي لإدارة أي نظام يكمن في توجيه وتنظيم العاملين فيه بهدف تحقيق تفعيل جيد لمدخلات النظام كافة ضمن مسعى لتحقيق أهداف النظام ومراقبة ، لذا فإن ممارسة العمل الإداري يتطلب توافر مجموعة قابليات خاصة في الشخص الذي يمارس هذا العمل ، حيث أن الإدارة ليست مجموعة من الأساليب والتقنيات المناسبة لحل المشاكل . بل إن الإدارة تُركّز اليوم على الجهود العلمي والعملي وعلى الأفكار والنظريات وعلى شبكة العلاقات المعقدة التي لابد من إدراكها بين الأشياء . فالنظرية في الإدارة التعليمية هي حقيقة مضيئة في حياة المربي وأمر ضروري وساعد له على تفهم مختلف المواقف التربوية وعلى التعامل الذكي معها . والنظرية ليست هدفا بحد ذاتها وإنما هي وسيلة توفر التوجيه اللازم لممارسة العمل الإداري . فالنظرية توفر للإداري أساسا لتحديد المشاكل القائمة وتقترح الافتراضات للعمل كما توفر الإطار للنقد المنظم والتحسين المستمر للعملية الإدارية .

بدأ الاهتمام بصياغة النظريات في الإدارة عموما بصورة واضحة في الثلاثينات من القرن العشرين في كتابات بارنارد وفي الأربعينات في كتابات سيمون . أما الاهتمام الحالي بنظرية الإدارة التعليمية فيرجع إلى بداية النصف الثاني من القرن العشرين (١٩٥٤–١٩٥٥) وقت انعقاد المؤتمر القومي لأساتذة الإدارة التعليمية أو على وجه الخصوص وقت ظهور مؤلف ، استخدام النظرية في الإدارة التعليمية لكولاداري وجيتزل وهما عالما نفس اجتماعي ، وقد لاحظا أن البحث في الإدارة التعليمية يعتمد اعتماداً كبيراً على منهج علمي ساذج وأن ما يُسمّى «بالاتجاهات العملية» ما هي إلا عوائق في طريق تطوير نظرية في الإدارة التعليمية وقد اشتركت تخصصات أخرى في العلوم الطبيعية والاجتماعية في بناء النظرية لبعض الوقت قبل أن ينتقل الاهتمام إلى الإدارة . وكانت الإدارة التعليمية هي من بين آخر العلوم السلوكية التي تُبدي اهتماما بالنظرية كوسيلة لتقدم المعرفة ولوضع إطار تجريدي للبحث والشرح أو التنبؤ بالظواهر الجوهرية . ويجب الاشارة هنا إلى أن النظرية في مجالات العلوم الإنسانية بصورة عامة وفي مجال العلوم التربوية بصورة خاصة تختلف عن مثيلاتها في مجالات العلوم العلمية ، إذ تتعامل هذه مع عالم مادي يتسم بدرجة من الثبات النسبي بينما في مجالات العلوم الإنسانية فإن هناك تغايرات وتمايزات مستمرة في المواقف وفي

المدخلات وفي العمليات ما يجعل التنظير في هذه أمراً يحتاج إلى درجة من التعمق والاستبصار والحذر .

تعريف النظرية

لقد تعددت وجهات النظر حول النظرية ما دعى إلى جدال كبير حولها ، فقد رأى البعض أن النظرية هي كلام نظري لا يمكن تطبيقه أي أنها عكس التطبيق ، وقد تعني أيضاً التأمل او المثالية أو البعد عن الواقع . وقد عالج كل من سارجنت وبلزل Sargant and Blisle من جامعة هارفارد مفهوم النظرية فقالا :«إن النظرية ترجع إلى مجموعة من المعتقدات التي يقبلها الفرد كموجهات في طريقة حياته . ومن التعريفات المعروفة تعريف مور H. A. Moore الذي يرى أن النظرية مجموعة من الفروض التي يمكن منها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة ، فهدف النظرية أن تفسر ما هو كائن والتأمل فيما ينبغي أن يكون . وقد عرف فيجل Feigl النظرية على أنها مجموعة من الفروض التي يمكن أن يشتق منها باستخدام المنطق الرياضي مجموعة من القوانين التطبيقية وعلى هذا فإنّ النظرية توجه التطبيق ، والتطبيق بدوره يوجه النظرية .

إن التقسيم الشائع عادة للنظرية والتطبيق هو تقسيم شكلي ومصطنع لأن التطبيق بدون أصول نظرية يصبح عشوائياً ، وبدون التطبيق تصبح النظرية عديمة الجدوى والفائدة . وقد تكون تخلو النظرية من الفائدة ، ولكنها قد تفتح المجال للتقدم العلمي في نواح أخرى .

وعرف جريفث Griffiths النظرية بأنها مجموعة من الفروض التي يمكن أن يُستخلص منها قوانين ومبادئ تجريبية وقابلة للاختبار ، فالنظريات ليست حقائق مطلقة بل هي تكوينات فرضية نشأت من التجريب والملاحظة ، وهي في حاجة إلى الاثبات بصورة مستمرة ، فالنظريات لا نحكم عليها بأنها صحيحة أو خاطئة بل نحكم عليها بقدر استفادتنا منها في حياتنا . وبذلك تعتبر النظرية فرضا أو مجموعة فروض مرت بمرحلة التحقيق عن طريق التجريب ويمكن تطبيقها على عدد من الظواهر المتصلة . كما أن لها القدرة على وصف وتفسير الأحداث والتنبؤ بها واستبصار المعرفة الجديدة المحتملة .

وقد أورد مولي Moaly الخصائص التالية للنظرية الجيدة :

- النظرية يجب أن تسمح بالتفسيرات أو الاستنتاجات التي يمكن اختبارها تجريبياً .

- النظرية يجب أن تُصاغ بأبسط شكل ممكن وبدقة ووضوح إذا أُريد استخدامها على أنها دليل مناسب للعمل .

أهمية النظرية في الإدارة التعليمية

بالرغم من أن البعض مازال يميل إلى التقليل من أهمية النظرية في التعامل مع النظم التربوية ولا يركز على دورها في ممارسات المعلمين والإداريين التربويين لاعتقادهم أن في التنظير ابتعاد عن الواقع المعيش ويرون أن من الأفضل الاعتماد على مبدأ الحس العام والخبرة الشخصية والفطنة وهذه في اعتقادهم تكفي لضمان فاعلية القرارات اليومية للإداري التربوي . غير أن المفكرين التربويين ينظرون إلى هذه المنطلقات على أنها دلائل ضعف لا يُستحسن ولا يفترض الاكتفاء بالركون إليها فقط في عملية صناعة القرارات التربوية واتخاذها ، وذلك نظراً لمحدودية الخبرة الشخصية واحتمالية ذاتية الحس العام وتحيزه .

وبصورة عامة يمكن أن تُفيد النظرية فيما يلي :

١- تساعد على ترتيب معرفة الإنسان بشكل منظم ومتسق .

٢- تمد رجل الإدارة بالأسس والمبادئ التي يستخدمها في توجيه عمله .

٣- تستخدم كدليل لجمع الحقائق المطلوبة بطريقة منظمة وتُحدِّد نوعها وطريقة جمعها .

٤- تشكل موجهاً للبحوث والدراسات حيث تُمكّن الباحث من التوصل إلى فروض قابلة للاختبار وتؤدي في النهاية إلى الكشف عن المعلومات الجديدة أو التوصل إليها .

٥- تسمح للإداري باستيعاب المعارف الجديدة الموجودة في تخصصات متعددة ، وتؤثر في أسلوب جمعة للحقائق المتعلقة بمجال الإدارة .

٦- تستخدم في شرح وتفسير طبيعة المواقف الإدارية وإلقاء الضوء عليها .

٧- تساعد في توقع نتائج ممكنة للأعمال .

مصادر بناء النظرية الإدارية

يُشير طومسون إلى وجود أربعة مصادر رئيسية للنظرية الإدارية هي :

١- تقارير وتعليقات رجال الإدارة من واقع خبراتهم العملية وهي تقوم بالطبع على الناحية الذاتية والانطباعات الشخصية .

٢- نتائج الابحاث والدراسات التي يقوم بها علماء ودارسو الإدارة .

٣- الاستدلال العقلي ، أي التوصل عن طريق المنطق والعقل إلى استخلاص بعض النتائج المترتبة على بعض الأفكار أو المبادئ العامة التي نسلم بها أو نعتقد بصحتها .

٤- اقتباس نماذج نظرية من ميادين الإدارة الأخرى .

٥- ملاحظة رجال الإدارة في عملهم وتسجيل ذلك بدقة ومعايير مضبوطة يُتوصل بها في النهاية إلى بعض القواعد اللازمة لبناء النظرية .

نماذج من نظريات الإدارة التعليمية

حاول كثير من دارسي الإدارة التعليمية في السنين الأخيرة تحليل العملية الإدارية ووضع نظريات لها ، وتختلف هذه النظريات حسب النظرة إلى الطبيعة الإنسانية . وينظر عادة إلى الطبيعة الإنسانية من زاويتين هما :

أولا : النظرة التقليدية لتوجيه الإنسان وضبط سلوكه وتنطلق هذه النظرة من المسلمات التالية :

١- إن الإنسان العادي لديه نفور ورفض للعمل ويميل إلى تجنبه كلّما استطاع إلى ذلك سبيلا . وما التأكيد الذي تمارسه الإدارة على بُعد الإنتاجية واهتمامها بمكافأة الأداء المتميز والمناداة بضرورة قيام الإنسان بنصيب عادل لمتطلبات العمل إلا مؤشر على صحة هذه المسلمة .

٢- إن معظم الناس بحاجة إلى ضبط وتوجيه وقسر وإجبار وتهديد بالعقوبة لجعلهم يقومون بالجهد المناسب من أجل تحقيق أهداف المؤسسة أكثر من التلويح بالمكافآت الموعودة . فالإنسان قد يقبل بالمكافأة وقد يعود إلى طلب مكافأة أخرى أفضل منها دون بذل الجهد المطلوب .

٣- إن الإنسان العادي يفضل تفادي المسؤولية وتتمحور اهتماماته حول الحاجة بالشعور بالأمن .

ثانيا : النظرة الايجابية في التعامل الإنساني (نظرة مكروجر) ، ومن المسلمات التي تنطلق منها هذه النظرة :

١- إن الإنسان العادي لا ينفر من العمل ويبذل في آدائه جهداً عضليا وعقليا مناسبا ، وإن حدث نفور فلا شأن لذلك ببعد فطرة الإنسان ، إذ أن ذلك يتعلق بظروف يمكن السيطرة عليها والتحكم بها .

٢- إن ممارسة أساليب الضبط الخارجية للإنسان أو تهديده بعقاب معين ليست هي الوسيلة المُفضلى التي تجعله يهتم ببذل أقصى استطاعته لتحقيق أهداف المؤسسة ، ولكن الدافعية الذاتية لدى الإنسان العادي هي التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف .

٣- إن الإنسان معني باشباع حاجاته وتحقيق الذات لديه ، وإحساسه باشباع هذه الحاجات يُعد مكافأةً ذاتيةً بارزة وحافزاً له على الأداء والعمل .

٤- إن الإنسان العادي وضمن ظروف وشروط مناسبة يتعلم كيفية تقبل المسؤولية ويسعى إليها ويرحب بها ، وأن تجنبه للمسؤولية وتدني مستوى الطموح لديه وتركيزة على بُعد الأمن والأمان الوظيفي يتعلق بطبيعة وظروف عمله ، وهي ليست من الخصال المتأصلة فيه بالفطرة .

٥- إن مقدرة الإنسان على التخيل والابداع في العمل لا تقتصر على فئة محددة من الناس ، بل تشمل جميع الناس بدرجات متفاوته ، وإن هذه المقدرة تتناسب طرديا مع تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير أجواء الثقة التي تسود العمل .

٦- إن توظيف امكانات الإنسان العادي في الحياة محدودة بشكل جزئي ، حيث أن هناك الكثير من الطاقات والامكانات الكامنة لدى الإنسان ويحتاج تفعيلها توفير مناخات عمل ايجابية .

ويمكن توضيح نماذج من النظريات التي تناولت العملية الإدارية على النحو التالي :

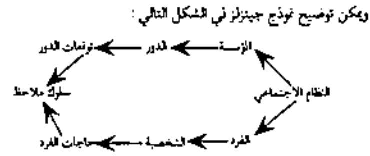
أولا : نظرية الإدارة كعملية اجتماعية ويمكن توضيح النماذج التالية لهذه النظرية :

أ) نموذج جيتزلز Getzels : ينظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤسين في إطار نظام اجتماعي وأن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورهما في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر وإن كانا في الواقع متداخلين .

فالجانب الأول ، يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من ادوار أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة أو الأداءات والسلوكات التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف والغايات الكبرى للنظام الاجتماعي . والجانب الثاني يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق تمايز أداءاتهم . بمعنى هل هم متساهلون ، أم متسامحون ، أم يتسمون بالجلافة أم بالتعاون ، أم هل هم معنيون بالانجاز وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها .

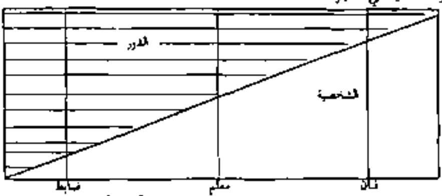
والسلوك الاجتماعي هو وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين ، المؤسسات والادوار والتوقعات وهي تمثل البعد التنظيمي أو المعياري ، والأفراد والشخصيات والحاجات وهي تمثل البُعد الشخصي . فالعلاقة بين مدير المدرسة والمعلم يجب أن يُنظر إليها من جانب المدير من خلال حاجاته الشخصية والأهداف المنشودة ، وبالمثل يُنظر إليها من جانب المعلم من خلال حاجاته الشخصية وهذه الأهداف أيضا . فإذا اتفقت النظرتان استطاع كل منهما أن يفهم الآخر وأن يعملا معا بروح متعاونة بناءة . أما عندما تختلف النظرتان فإن العلاقة بينهما تكون على غير ما يرام .

ويمكن توضيح نموذج جيتزلز في الشكل التالي :



والفكرة الأساسية في هذا النموذج تقوم على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطاره كالمدرسة مثلا هو محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية وما تشمله من نزعات وأمزجة .

ويختلف الوزن النسبي لكل من الدور والشخصية باختلاف الظروف نظراً لوجود تفاعل بينهما . ويمكن فهم هذا التفاعل بالرسم التالي الذي يوضح التداخل بين الدور والشخصية في الأجراء .



يُلاحظ من الشكل أن توقعات دور الفنان أقل تحديداً وبروزاً ووضوحاً من إدراك توقعات دور ضابط في الأمن العام مثلاً فالكثيرون يُعطون الفنان أو الرسام درجة أكبر من الحرية في الأداء من تلك التي يُعطونها لرجل الأمن . أما المعلم فربما يكون أقرب إلى الوسط بمعنى أن هناك تقاربا في درجة الحرية المعطاة لبعد شخصيته وحاجاتها ، وبعد دوره ومتطلبات وتوقعات هذا الدور ما يجعل المعلم متغيراً مهما في نجاح العملية التعليمية أو فشلها . وقد وسع جتزلز وزملاؤه هذا النموذج بأن اضافوا إليه البعد البيولوجي الذي يتعلق بالقدرات التي تتطور من خلالها الشخصية والبعد الثقافي الذي يتعلق بالمحتوى الثقافي الذي يعمل فيه النظام الاجتماعي .

يتبين في ضوء ما سبق أن من بين مهام القائد والمسؤول التربوي السعي لايجاد نوع من التنسيق والانسجام الممكن بين توقعات المؤسسة وحاجات الفرد وأبعاد الشخصية منها مع مراعاة الأبعاد الثقافية والبيولوجية والمناخ الاجتماعي العام الذي يعمل ضمن إطار النظام الاجتماعي ويتماشى معه ، بهدف تيسير سبل تحقيق فاعل للأهداف والمرامي والغايات المتفق عليها في النظام .

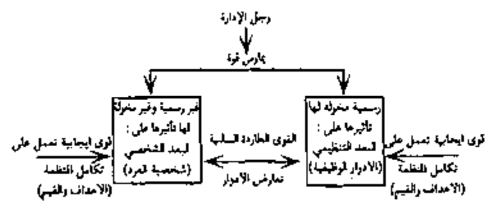
ب) نموذج جوبا Guba للإدراك كعملية اجتماعية :

ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران : المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه ، والمكانة الشخصية التي يتمتع بها ويُحظى

رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها هذا المركز . وهذه السلطة يمكن أن يُنظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات الأعلى . أما المصدر الثاني للقوة المتعلق بالمكانة فهي الشخصية وما يصحبها من قدرة على التأثير وهذه تمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها . وكل رجال الإدارة بلا استثناء يُحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم لكن ليس جميعهم يُحظون بقوة التأثير الشخصية . ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية . وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معا وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية وغيره .

ويرى جوبا أن بعض التعارض بين الدور والشخصية أمر لا يمكن تجنبه عندما يكون العاملون في المؤسسة أكثر من فرد واحد . وهذا التعارض بين الدور وشخصية الفرد يمثل قوة طرد سلبية تعمل ضد النظام وتميل إلى تفكيكه . ولكن يوجد في نفس الوقت قوى أخرى ايجابية تعمل على المحافظة على تكامل النظم وهذه القوى تنبع من الاتفاق على الهدف ومن القيم التي تسود المؤسسة .

وفيما يلي نموذج جوبا للعلاقات الإدارية .



وهكذا قد يكون بعض القادة في أدائهم لأدوارهم أقرب إلى البعد الرسمي التنظيمي وآخرون أقرب إلى البعد الشخصي .

ج) نظرية تالكوت بارسونز T. Parsons

يرى بارسونز أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تُحقّق أربعة أغراض رئيسة هي :

١- التأقلم أو التكيف : بمعنى تكّيف النظم الاجتماعية للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية .

٢- تحقيق الهدف : بمعنى تحديد الأهدّاف وتجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها .

٣- التكامل : بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحدهم في كل متكامل .

٤- الكمون : بمعنى أن يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه وإطاره الثقافي .

ثانيا: الإدارة كعملية اتخاذ القرار

يعتبر القرار لب العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري ، ويرى هربرت سيمون أن التنظيمات الإدارية تقوم على عملية اتخاذ القرار . وفي الإدارة التعليمية يقوم المشرفون ومدراء المدارس و المعلمون وغيرهم بحكم و ظائفهم باتخاذ قرارات لها أثرها على العملية التربوية . وتُصنّف القرارات وفقا لأسس مختلفة ، ومن هذه القرارات القرارات المهنية أو الرسمية التي يتخذها رجل الإدارة في ممارسته للدور المتوقع منه في المؤسسة . والقرارات الشخصية التي تتعلق برغبة رجل الإدارة الخاصة كإنسان لا كعضو في المؤسسة . وعادة ما يتلون قرار الإداري بالنوعين المهني والشخصي معاً .

وكذلك هناك القرارات الرئيسية التي تتعلق بالسياسة البعيدة للمؤسسة وتتطلب تغيرات بعيدة المدى و تكاليف مالية كبيرة وتُتخذ هذه القرارات بعد مرحلة طويلة يتم فيها التخطيط لاتخاذ القرار بجمع المعلومات والموازنة بين البدائل واختيار البديل الأمثل . وهناك القرارات الروتينية التي تتكرّر باستمرار وليس لمثل هذه القرارات عادة تأثير كبير على المؤسسة .

والقرارات قد تكون غير مبرمجة وهي تماثل القرارات الرئيسية وقد تكون مبرمجة وتماثل القرارات الروتينية والمنظمة .

وعند اتخاذ القرار ينبغي أن يعلم به كل من يتأثرون به في الوقت المناسب حتى يمكنهم القيام بدورهم في تنفيذ ما يتعلق بهم في هذا القرار . وينبغي أن يعلم بالقرار الرؤساء قبل مرؤسيهم بل وينبغي أن يكون الرؤساء هم حلقة الوصل الرئيسية لتوصيل القرار الى المستويات الأدنى وذلك يساعد بالطبع على احتفاظ الرؤساء بمكانتهم في نظر مرؤسيهم .

خطوات اتخاذ القرار

إن القرارات الناجحة هي التي تتميز بالفرضية والمعقولية والاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة وهذا يستدعي أن يكون القرار قائما على مجموعة من الحقائق وليس على التحيّز أو التعصب أو الرأي الشخصي . وهذا يعني أنه من الضروري أن يكون من يقوم باتخاذ القرار مزودا بالمعلومات بصورة مستمرة . و يقول سيمون إن القرارات تقوم على أساسين :

١- مجموعة الحقائق والمعلومات ، وهذه يجب أن تكون خاضعة للاختبار لبيان صدقها أو زيفها .

٢- مجموعة القيم وهي تتعلق بعملية لاختيار الأحسن أو الأفضل وكذلك بالصورة المثالية التي يجب أن يكون عليها موضوع القرار .

وتتضمن عملية اتخاذ القرار الرشيد نفس الخطوات التي تتضمنها عملية حل المشكلات وهي :

١- تحديد الهدف الذي يخدمه اتخاذ القرار .
٢ جمع الحقائق والآراء والأفكار اللازمة لاتخاذ القرار .
٣- تحليل وتفسير المعلومات المتجمعة في ضوء منطق سليم .
٤- التوصل إلى الاحتمالات الممكنة لاتخاذ القرار .
٥- تقييم كل احتمال في ضوء مدى فاعليته في تحقيق الهدف من القرار .
٦- اختيار أنسب الاحتمالات من حيث النتائج المختلفة .
٧-تنفيذ القرار ومتابعة أثره من حيث تحقيقه للأهداف المرجوة .

وحتى يكون القرار فعّالا يجب أن يشترك في اتخاذه كل من يتأثر فيه ، وهناك

ميزات عديدة تترتب على اشراك الجماعة في اتخاذ القرار، فكلّما زادت الآراء، كان القرار أقرب إلى الصواب وكانت الجماعة أقدر على فهم مغزاه وهدفه وأكثر تأييداً وحمساً لتنفيذه.

ثالثا: الإدارة كوظائف ومكونات

أ) نظرية سيرز Sears

إن الأساس الذي تقوم عليه نظرية سيرز هو أن الإدارة مُستمدة من طبيعة الوظائف والفعّاليات التي تقوم بها، وتأثر سيرز في تفكيره بدرجة كبيرة بمن سبقوه من العاملين في إدارة الحكومة وإدارة الأعمال بما فيهم تايلور وفايول وجوليك ولعل أهم ما ساهم به سيرز هو محاولته التوفيق بين ما تعلمه عن هؤلاء جميعا وبين معرفته بميدان التربية ومحاولته تطبيق مبادئ الإدارة في الميادين الأخرى على الإدارة التعليمية. حلل سيرز العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسية هي:

١- التخطيط: ويعني به سيرز التهيؤ أو الاستعداد لاتخاذ القرار، فالإنسان قبل أن يتخذ قراراً في مشكلة ما يفكر عادة في الأمر وإلاّ كان قراره عشوائيا.

٢- التنظيم: ويقصد به العملية التي يتم بواسطتها وضع القوانين موضع التنفيذ عن طريق المؤسسة أو المنظمة. و المنظمة هي جهاز لأداء العمل، و تتكون عادة من أفراد وأشياء وأفكار ومفاهيم وقواعد ومبادئ أو مزيج من كل ذلك. و كل هذه الأمور تحتاج إلى تنظيم.

٣- التوجيه: وهو العملية التي يتم بها توجيه الأداء الفعلي للمرؤوسين نحو الأهداف العامة.

٤- التنسيق: تتناول الإدارة التعليمية اغراضا وعمليات متعددة تتعلق بالمباني والانشاءات والتجهيزات والكتب والمناهج والبرامج والتلاميذ وغير ذلك وكل عنصر من هذه العناصر يتشابك مع غيره، ولذلك كان من الضروري أن تعمل جميعها في تجانس ووحدة في الجهد.

٥- الرقابة: وهي عملية قياس مستويات الأداء وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة. وقد تكون الرقابة مباشرة أو قد تكون غير مباشرة. وقد تكون الرقابة بواسطة القوة

الجسمية أو قوة القانون والتعليمات أو القوى الاجتماعية مثل العادات والتقاليد وأخلاقيات المهنة .

ب) نظرية المكونات الأربعة :

تذهب هذه النظرية كما يقول عالبين إلى القول بأنّ الإدارة أياً كان نوعها تتضمن أربعة مكونات رئيسية هي :

١- العمل : ينبغي أن يُحدّد عمل المؤسسة بدقة . وقد يكون هذا التحديد بصورة رسمية عن طريق اللوائح والقوانين والتشريعات أو بصورة غير رسمية عن طريق الاجماع الشعبي ، وقد يطرأ تغيير على عمل المؤسسة أو المنظمة مع مضي الزمن . وتتوقف حياة المنظمة على ايمان أفرادها وقادتها بأن عملها يخضع دائما للتطوير واعادة النظر في تحديده في ضوء الظروف المتغيرة .

٢- المنظمة الرسمية (المؤسسة) : وهي تتميز بتوصيف وظائفها وتحديدها وتفويض السلطات والمسؤوليات واقامة نوع من التنظيم الهرمي للسلطة .

٣- مجموعة الأفراد العاملين : وهم الأفراد المنوط بهم العمل في المنظمة ويختار هؤلاء الأفراد عادة على أساس كفاءتهم المهنية المتصلة بالعمل في المنظمة . ومن المهم أن تكون الروح المعنوية لهؤلاء الأفراد مرتفعة .

٤- القائد : وهو المنوط به توجيه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها ، وقد يوكل إليه اختيار المجموعات الفرعية من العاملين معه ، وكذلك تنظيم قنوات الاتصال الداخلية بين الاقسام . وكل رئيس أو قائد في المنظمة الإدارية يقوم بواجبين أساسيين هما : حل المشكلات واتخاذ القرارات ، وفي نفس الوقت يعمل كقائد للمجموعة .

ج) نظرية الابعاد الثلاثة :

هناك ثلاثة عوامل تشكل هذه النظرية هي :

١- الوظيفة : وتُحدد بثلاثة عوامل فرعية هي :

- محتوى الوظيفة وتقوم على الجوانب الرئيسية التالية :

- تحسين الفرص التعليمية .

- توفير وتطوير العاملين .

- توفير الأموال والتسهيلات الضرورية .

- الحفاظ على وجود علاقة فعّالة مع الجموع .

- عملية الوظيفة وما يرتبط بها بعمل رجال الإدارة وتُحدّد عملية الوظيفة بالأبعاد الرئيسية التالية :

- تعقل المشكلة ودراسة جوانبها .

- فهم مدى ارتباط المشكلة بالمجتمع أو أفراده .

- اتخاذ القرارات .

- تنفيذ ومراجعة القرارات .

- التتابع الزمني : وفيه تحدث أبعاد عملية الوظيفة وفق ترتيب زمني معين يمكن تصنيفه إلى ماض وحاضر مستمر ومستقبل .

٢- رجل الإدارة : وأول جوانب هذا البعد طاقته الجسمية والعقلية والعاطفية وثانيها سلوكه من حيث دراسته للمشكلة وما يرتبط بها من جمع البيانات والتنبؤ والتنفيذ والمراجعة وثالثها هو التتابع الزمني بنفس الطريقة السابقة .

٣- الجو الاجتماعي : ويقصد به العوامل والضغوط الاجتماعية التي تُحدّد الوظيفة وتؤثر على تفكير رجل الإدارة وسلوكه ولهذا البعد الجوانب التالية :

- المحتوى : ويتكون من الامكانيات والطاقات المادية و العادات والمعتقدات والقيم الاجتماعية .

- العملية : وتتضمن الاستمرار والثبات و الحداثة والاختلاف والتقرير والائتلاف والضغوط والتوتر .

- التتابع الزمني : ويشمل تقاليد الماضي والحاضر والمستقبل القريب والبعيد .

الوحدة الثانية

خصائص الإدارة التعليمية وتدريب مديري المدارس

- خصائص الإدارة التعليمية
- السمات الشخصية لمدير المدرسة
- اختيار مديري المدارس
- تدريب مديري المدارس
- صعوبات العمل في الإدارة المدرسية



الوحدة الثانية

خصائص الإدارة التعليمية وتدريب مديري المدارس

خصائص الإدارة التعليمية

هناك عدة عناصر مشتركة بين ميدان الإدارة التعليمية وميادين الإدارة الأخرى مثل الإدارة العامة وإدارة الأعمال وإدارة الصناعة وغيرها . فقد ثبت أن هناك عناصر ومفاهيم يمكن تطبيقها بصفة عامة على كل ميادين الإدارة . ومع هذا فإن الإدارة التعليمية لها بعض الخصائص من حيث الاغراض والوظيفة التي تميزها عن سائر الإدارات ، ومن هذه الخصائص :

١- ضرورتها الملحة : فالخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية ترتبط بالمنزل وآمال الآباء وتطلعات المجتمع ، فالتعليم يعتبر أكثر ضرورة وإلحاحاً من ألوان النشاط الأخرى لأنه وسيلة نمو المجتمع وتقدمه ، ويزود خطط التنمية بالقادة والفنيين والإداريين والحرفيين والعمال ، وهو الذي يُعد الطاقة البشرية اللازمة ويدربها لتتمكن من زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف وخطط التنمية .

٢- المنظور الجماهيري : إن ما يحدث في المؤسسة التربوية يهم كل إنسان في المجتمع ، فكل إنسان يهتم بما تُعلّمه المدرسة من قيم ومعارف وحقائق ومهارات وغيرها ولذلك يراقب ويشارك ويتدخل باستمرار في شؤون التربية والتعليم ، وهذا لا يحدث في ميادين الإدارة الأخرى مثل مصنع لإنتاج الصلب فهذا يبعد كثيرا عن المنظور الجماهيري عما يحدث في المدرسة ، إلى جانب هذا تتعامل الإدارة التعليمية مع كثير من الأجهزة الاجتماعية الأخرى ، وتطلب تفهمها وتعاونها لكي تقدم لها العون في القيام برسالتها .

٣- تعقد الوظائف والفعاليات : إحدى سمات الإدارة التعليمية أنها تتضمن مستوى فنياً ودرجة من تعقد العمليات أكثر ما تتضمنه إدارة أو تشغيل آلة ميكانيكية أو يدوية وذلك لارتباطها بقيم المجتمع والسلوك الإنساني المعقد وهذا يتطلب مستوى فنياً من مدير المؤسسة التعليمية ليستطيع توجيه عملية التعلم في ظل هذه الظروف المعقدة .

٤- تشابك العلاقات في المؤسسة التربوية : تتداخل العلاقات في المؤسسة التربوية بشكل معقد ، فهناك علاقات بين المدير والمعلمين والطلاب ، والمدير وأولياء أمور الطلاب ، والمعلم والطلاب ، والمعلمين وبعضهم البعض ، وهذه العلاقات تعتبر أساساً هاماً من أسس عملية التعليم والتعلم ، ومن هنا كانت الإدارة التربوية معنية بتنظيم هذه العلاقات المعقدة ووضع أسس سليمة لها بحيث تقوم على الاحترام المتبادل وتحديد أدوار كل من المدير والمعلم والطالب وولي أمر الطالب ، وتحديد علاقات المدرسة مع البيت ومع البيئة المحلية وتحديد المجالات التي ستسهم فيها المدرسة في خدمة البيئة ، والمجالات التي ستقوم البيئة بمساعدة المدرسة بها . إن مثل هذا التحديد سيُضيف عبئاً جديداً على الإدارة التربوية لا تتعرض له أية إدارة أخرى غير تربوية .

٥- التأهيل الفني والمهني للعاملين : تختلف المؤسسة التربوية عن غيرها في حاجة المدير التربوي إلى تأهيل معين ، فبإمكان اي شخص أن يدير مزرعة أو مصنعاً أو شركة تجارية ، ولكن ليس بإمكانه أن يدير مؤسسة تربوية ، لأن المؤسسة التربوية أكثر تعقيداً من غيرها ، فالمعلمون لهم قيمهم الخاصة وأساليبهم المعنية في العلم وتخصصاتهم الدقيقة وعلاقات المؤسسة التربوية مع غيرها من المؤسسات أكثر دقة وأهمية ، فالمؤسسة التربوية لها دور هام في المجتمع حيث يُفترض أن تنسق بين جميع المؤسسات الاجتماعية والثقافية في البيئة ، وهذا يتطلب مديراً تربوياً مؤهلاً في مجال ممارسة العمل المهني .

٦- النتائج التربوية يصعب قياسها : تهدف المؤسسة التربوية إلى إحداث تغييرات في سلوك التلاميذ وفي البيئة المحلية ، وهذه التغييرات تتأثر بعوامل اجتماعية واقتصادية وثقافية ودينية وغيرها . ولذلك يصعب فصل أثر المؤسسة التربوية عن غيرها من العوامل ، بينما يسهل قياس نتائج مصنع أو مزرعة ما ، و هذا يتطلب ايجاد معايير ومقاييس واختبارات دقيقة من أجل قياس إنتاج المدرسة مما يجعل خطط المدير أكثر دقة وجهداً ويجعل أساليبه أكثر صعوبة .

٧- التحكم النوعي : تختلف المؤسسة التربوية عن غيرها في أنها تعني بكل التلاميذ مهما اختلفت مستوياتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، فهي ملزمة بالتعامل مع الجميع ، بينما نجد المؤسسات الأخرى تدقق في مدخلاتها وتضع مواصفات

ومعايير معينة لواردها ، فالمصنع مثلا لا يقبل أي نوع من الحديد بل يشتري حديداً معينا حسب مواصفات خاصة ، ولذلك تواجه الإدارة التربوية صعوبات متعددة في التعامل مع مدخلات متنوعة مما يوجب عليها مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ من حيث أنها تقدم لكل فرد حسب استعداداته وقدراته وميوله .

إن الخصائص السابقة تتطلب أن تكون الإدارة المدرسية نموذجاً صالحاً في التأهيل التربوي والفني وفي العلاقات الإنسانية وفي التعاون واتباع الأساليب الديموقراطية .

السمات الشخصية لمدير المدرسة

"يفترض أن تتوفر لدى مدير المدرسة كقائد تربوي كفايات متعددة تتعلق بممارسته للعمل في مختلف المجالات التي يعمل بها ، فهو رجل التطوير والتغيير ، والقائد هو الذي يمارس دور الموجه للعمل الجماعي والمستشار الذي يُزود بالخبرة ، كما أنه القائد الإداري الذي ينظم أمور الجماعة ، وبالتالي هو المسؤول عن إثارة الجماعة للعمل ورفع روحها المعنوية والمحافظة على تماسكها ووحدتها .

ويرتبط نجاح الإدارة بالسمات الإدارية التي تتوفر لدى مديرها . وقد كانت الفكرة الإدارية القديمة أن القيادة الإدارية سمة فطرية وموهبة موروثة يتمتع بها البعض دون البعض الآخر . بينما يرى الباحثون في الوقت الحاضر أن القيادة المدرسية يجب أن تتوفر فيها سمات شخصية واجتماعية حتى تؤدي دورها على وجه أكمل ومن هذه السمات :

١- أن يؤمن بعمله وأن يكون راغباً فيه ومؤهلاً له ولديه الاستعداد لممارسة وتحمل مسؤوليته .

٢- أن يكون قدوة حسنة في مظهره وسلوكه العام من حيث دوامة ، تقيده بالتعليمات ، ممارساته . . . إلخ .

٣- أن يطّلع باستمرار على ما يستجد في مجال عمله ليستفيد منه .

٤- أن يعتمد أسلوب المشاركة في العمل .

٥- أن تكون لديه دراية بالعادات والتقاليد .

٦- أن يحسن توزيع الوقت على مجالات عمله العديدة .

٧- بذل أقصى طاقة للعمل ابتغاء مرضاة الله دون النظر للآخرين .

٨- الدقة والامانة والنزاهة .

٩- حب العمل والاخلاص .

١٠- تقبل النقد بصدر رحب .

١١- القدرة على تحمل المسؤولية وحسن التصرف وسرعة البث في الأمور المتعلقة بالمدرسة .

١٢- الصبر والتأني في معالجة المشكلات المتعلقة في المدرسة .
١٣- الإلمام بالقوانين واللوائح والأسس الفنية التي تحكم عمله .
١٤- الصدر الرحب لكل ما يعرض عليه من مشكلات متعلقة في المدرسة .
١٥- تحمل مشاق العمل والتعاون مع الجميع (رؤساء ومرؤوسين) .
١٦- القدرة على الإنابة وتفويض السلطة .
١٧- تنمية روح التعاون بين الفئات المختلفة .
١٨- حسن السلوك والمظهر .
١٩- عادل وموضوعي .
٢٠- واثق من نفسه .
٢١- احترام حقوق الآخرين والإلتزام بها .
٢٢- كريم ومتواضع .
٢٣- لا يتكلم كثيراً إلا في حالة الضرورة .
٢٤- خفيف الظل ويُدخل السرور والمرح على الآخرين .
٢٥- شغوف بمشكلات التلاميذ .
٢٦- حنون ودافئ .
٢٧- مرن ولا يتصلب في رأيه ويؤمن بقدرات الآخرين .
٢٨- عنده القدرة على المدح والثناء .
٢٩- عنده تفتح ذهني وقدرة على تجريب الأفكار الجديدة .
٣٠- القدرة على اتخاذ القرار .
٣١- الحزم والجدية وعدم التهاون مع المسيئين .
٣٢- الاتزان الشخصي والانفعالي والقدرة على ضبط الذات .
٣٣- ديموقراطي ومستمع جيد .
٣٤-امتلاك الخبرة الإدارية ويفهم طبيعة السلوك البشري .
٣٥- مبادر وخلاق وإبداعي ويؤمن برسالته وذكي اجتماعيا .

٣٦- لديه القدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ .

٣٧- غير متمركز حول ذاته ويستفيد من خبرات الآخرين وتجاربهم .

٣٨- لا يُذيع أسرار الآخرين .

٣٩- لدية قدرة على تحمل الاحباط والفشل .

وفي ضوء الصفات السابقة يتوقع من مدير المدرسة أن يقوم بما يلي من أجل نجاح عمله الإداري :

١- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

٢- الاتصال الفعال مع جميع أعضاء هيئة التدريس والتلاميذ والعاملين والمجتمع المحلي .

٣- أن يكون قدوة طيبة لجميع العاملين معه في كل ما يقوله وما يفعله .

٤- توخي الموضوعية في تقويم العاملين .

٥- غرس روح الانتماء والولاء للوطن .

٦- تنمية التعاون بين البيئة المدرسية و البيئة المحلية .

٧- تشجيع الأبحاث والدراسات الميدانية بقصد تحسين العملية التربوية وتطويرها .

٨- متابعة النمو المهني للعاملين في المدرسة .

٩- توجيه المخطيء إلى الصواب دون تشهير ليصلح من حالة ، ويؤخذ بالشدة عند تكرار الخطأ .

١٠- الحكم على الأمور بعد دراسة كل الجوانب .

١١- القدرة على التكيف مع جميع المستويات والفئات المختلفة من المعلمين والتلاميذ والتعامل معهم بلباقة .

١٢- حل المشكلات والعقبات التي تعوق العاملين في عملهم اليومي قدر الامكان .

١٣- المشاركة في المناسبات المختلفة الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والتلاميذ والعاملين في المدرسة .

١٤- تشجيع التلاميذ على التفوق وإعطائهم الحوافز كنوع من المنافسة الشريفة بينهم .

١٥- القاء كافة المشاكل الشخصية خارج نطاق سور المدرسة .

١٦- القدرة على القيادة والتوجيه ورسم البرامج وتحديد طرق وإجراءات العمل توقيتها .

١٧- المتابعة المستمرة للعملية التعليمية وترك كرسي الإدارة والتحرك المستمر والالتصاق بالعاملين في المدرسة .

١٨- جعل المدرسة مركز إشعاع للجمال والنظافة والترتيب والنظام والشعور بالسعادة للتلميذ طيلة فترة وجوده فيها .

١٩- عدم تصعيد أي مشكلة نظراً على المدرسة إلى المستوى الوظيفي الأعلى والعمل على حلها داخلياً .

٢٠- عدم السماح إلى أي وشاية ضد أي فرد من العاملين والقضاء عليها .

٢١- القدرة على إمكانية تغيير القرار أو الرجوع عنه إذا دعت إلى ذلك المصلحة العامة للمدرسة .

٢٢- العلاقة الطيبة مع مديري المدارس الأخرى والمجاورة .

٢٣- تربية قيادات من أعضاء هيئة التدريس والتلاميذ وتدريب المساعدين على حل بعض المشكلات وتدريبهم على تحمل مسؤولية إدارة وتنظيم المدرسة .

٢٤- عدم قبول الهدايا كمبدأ ، مع التعفف عن قبول أي خدمات خاصة من العاملين أو أولياء الأمور والمحافظة التامة على أموال ولوازم المدرسة .

٢٥- مراعاة الفروق الفردية بين العاملين ومعاملة كل واحد بما يناسبه ، والاستماع لكل مشكلة مهما كانت صغيرة ، والعمل الفوري على حلها .

٢٦- السؤال الدائم عن كل غامض من الرؤساء والمسؤولين حتى يتخذ المدير القرارات الصحيحة .

٢٧- عدم الخلط بين العمل ، والعلاقات الإنسانية ، بمعنى الفصل بين الصداقة والعلاقات الإنسانية وكل الصلات الطيبة ، وبين جدّية العمل المطلوب .

٢٨- إظهار المدرسة كأنها أسرة واحدة ، يجب على كل فرد في الأسرة أن يؤدي دوره كاملاً ، بمعنى نشر روح الأسرة والشعور بالإنتماء إليها والعمل على الرقي بها .

اختيار مديري المدارس

في ضوء التغيرات المستمرة في نظم التعليم وما يصاحبها من مشكلات إدارية وفنية كتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم وزيادة عدد التلاميذ الملتحقين بالمدارس عاما بعد عام، وتنوع الواجبات والأعمال الإدارية والفنية، والتغيرات المستمرة في المناهج التعليمية لمواكبة التقدم المعرفي الهائل في عالمنا المعاصر، وطرق تدريس هذه المناهج والمستحدثات من وسائل وتكنولوجيا التعليم والخدمات التوجيهية والارشادية، وأهمية العلاقة بين المدرسة والبيئة، فقد تطلبت مثل هذه الأمور وغيرها، أن يكون مدراء المدارس على درجة عالية من الكفاية الإدارية والعلمية بالاضافة إلى سمات ومقومات شخصية سبق أن تحدثنا عنها. إن مسؤولية اختيار مديري المدارس تقع بالدرجة الأولى على مديريات التربية والتعليم التي تقع هذه المدارس تحت سلطانها الإدارية.

تهدف عملية الاختيار إلى تعيين أفراد يتوقع لهم النجاح في المدارس التي سيديرونها، وتتطلب عملية الاختيار سلسلة من الخطوات المنظمة التي تقلل من فرص تعيين مديرين غير أكفياء وهذه الخطوات تشمل ما يلي:

١- تحديد الوظائف الشاغرة: تعلن مديرية التربية والتعليم عن شواغر الإدارة المدرسية وهل هي مدير مدرسة أساسية أو ثانوية، و عن الشروط اللازمة للتقدم لهذه الوظائف وعن الموعد المحدد لاستقبال الطلبات.

٢- تحديد معايير الاختيار مثل: المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة الإدارية، عدد الدورات التي حضرها الفرد في الإدارة المدرسية، الدرجة، تقدير الأداء، المقابلة الشخصية.

٣- استلام طلبات الراغبين في الترشيح لوظيفة مدير مدرسة في الوقت المحدد وتدقيق هذه الطلبات للتأكد من سلامة المعلومات الواردة فيها وتصنيفها.

٤- تنظيم كشوفات بأسماء الأشخاص الذين تنطبق عليهم الشروط المطلوبة ليصار إلى مقابلتهم في الوقت المحدد.

٥- مقابلة المرشحين، ويتم ذلك من خلال لجنة مؤلفة ومدربة على فن المقابلة ومُدركة

لعناصر القيادة الإدارية والكفايات المرتبطة بها ، ومن مستويات أكاديمية وإدارية متميزة .

٦- تنظيم كشوفات بأسماء الأفراد الذين تمت مقابلتهم مرتبة ترتيبا تنازليا حسب مجموع النقاط التي حصل عليها كل منهم لتعلن للجميع عند اختيار الفائزين بالشواغر .

٧- اتخاذ القرار بالاختيار النهائي من قبل مدير التربية والتعليم .

٨- إعلام المقبولين : ويقصد به اشعار المديرين الذين تم اختيارهم بالقرار النهائي مع تحديد اسم المدرسة التي سيعمل فيها كل منهم ، ومن ثم متابعة الاجراءات الإدارية الأخرى .

٩- الاعتذار للمرشحين غير المقبولين بعد ملء الشواغر برسالة اعتذار للمرشح والتمنيات له بأن يحصل على فرصة الاختيار في المستقبل وحفزه على مواصلة إعداد نفسه للفرص الأخرى .

١٠- الاحتفاظ ببنك (قوائم) المعلومات : وهذا يعني أن يتم الاحتفاظ بقائمة المرشحين الذين لم يقع عليهم الاختيار للرجوع إليها في المستقبل القريب ، توفيراً للجهد والوقت والمال .

ويمكن اقتراح الأداة التالية للمفاضلة في الاختيار .

١- المؤهل العلمي : يعتبر مؤهل البكالوريوس ودبلوم التربية قاعدة أساسية للاختيار لذا يجرى وضع نقاط للمؤهلات الأعلى على النحو التالي :

- دكتوراه في التربية .
- دكتوراة في التخصص .
- ماجستير في التربية .
- ماجستير في التخصص .

٢- الخبرة : تُعتبر الخدمة المنصوص عليها في القانون قاعدة اساسية للخبرة ، ثم يجري وضع نقاط للخبرة حسب نوعيتها وهل هي خبرة في مرحلة التعليم الأساسي ، أو

الثانوي ، أو هي خبرة مساعد مدير مدرسة أو جميع هذه الأمور ، ويُنظر للخبرة أيضاً حسب المدة الزمنية التي قضاها الفرد في مهنة التعليم أو مساعد مدير مدرسة .

٣- الدرجة الوظيفية وهذه لها علاقة بالخبرة والمؤهل العلمي وتُعطى الدرجة أولوية عند تساوي العلاقات أو النقاط .

٤- الأداء الوظيفي : ويعتبر تقدير جيد جداً قاعدة أساسية لآخر سنتين ، ويحصل المتقدم على نقاط إضافية إذا حصل على تقدير ممتاز خلال السنوات الثلاث الأخيرة .

٥- المقابلة : وتعتبر عاملاً حاسماً في الاختيار وتشمل المقابلة التعرف على مجالين أساسيين للمتقدمين لإشغال وظيفة مدير مدرسة وهذين المجالين هما :

أ) المهارات وتشمل :

- القدرة على التدريس والاشراف والارشاد التربوي في المدرسة .
- القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات .
- القدرة على القيادة والتخطيط وتقويم عمل الآخرين .
- القدرة على الاتصال وبناء علاقات إنسانية مع المجتمع المحلي .
- القدرة على ممارسة دور القدوة للآخرين .

ب) السمات الشخصية وتشمل :

- التأثير في الآخرين .
- التصرف في المواقف الحرجة .
- الصبر والأناة .
- المظهر والهندام .
- اللباقة والمرونة .

يُعطى النمو المهني المستمر لرجال الإدارة التعليمية وغيرهم من المعلمين في ميدان التعليم بأهمية متزايدة لمواكبة التغيرات المستمرة والمتجددة للمجتمع البشري في ضوء التفجر المعرفي والتطور التكنولوجي ، وقد اكتسب كل من التدريب والتعليم المستمر في النصف الثاني من القرن العشرين أهمية متزايدة . واصبح نجاح أي شعب في دخول القرن الحادي والعشرين دخولاً لائقا ومشرفا يعتمد على مدى استجابته واستيعابه لهذا الكم الهائل من التغيير في مجالات المعرفة والعلم والتكنولوجيا . وهنا لابد من التأكيد على أن التدريب والتعليم المستمر هما السبيل الفعال الذي يؤهله لولوج هذا القرن مسلحا بكل متطلباته من معارف ومهارات وقدرات وخبرات . ومن هنا يأتي حرص وزارات التربية والتعليم على الاستمرار في تطوير البرامج التدريبية للكوادر التربوية بما يتناسب مع متطلبات مراحل التطور المختلفة .

هناك تعريفات متعددة للتدريب في أثناء الخدمة منها تعريف وزارة التربية والعلوم البريطانية (١٩٧٠) بأنه «أي نشاط يقوم به المعلم بعد انخراطه في سلك التدريس بحيث يتعلق هذا النشاط بعملة المهني» .

ويعرفه هندرسون (١٩٧٨) بأنه «الانشطة المنظمة الموجّهة أساساً لتحسين الأداء المهني» . ويقول هندرسون إن هذا التعريف يتضمن مجالاً واسعا من الانشطة ، فقد يشمل حضور مؤتمر أو سماع محاضرة أو دراسة مقررات معينة لساعات قليلة أو أيام أو شهور أو سنوات على أساس التفرغ الجزئي أو الكامل مع مجموعة من الزملاء ، وقد يشمل التدريب المشترك على حل المشكلات مع مجموعة من الزملاء . وقد يشمل مناقشات فردية مع مسؤول متمرس ، وقد يتضمن برنامجا للقراءة المنظمة والبحث على المستوى الشخصي . وقد يشمل عناصر مشتركة مع كل ما سبق . وقد يؤدي التدريب إلى مؤهلات مهنية وقد يكون خطوة ضرورية قبل تثبيت التعيين في الوظيفة ، وقد يكون على أساس إجباري أو على أساس اختياري وقد يكون من ورائه جزاء مادي أو أدبي ، وقد لا يكون هناك شيء من هذا على الاطلاق .

أهداف التدريب وأهميته:

١- إكساب المديري المهارات والمعارف والخبرات الضرورية لتحسين أدائهم وتطوير عملهم .

٢- تنمية استعداد المديري الجدد للنهوض بالمهام الجديدة التي ستُعهد إليهم .

٣- مساعدة المديرين على فهم ما استجد من تطور في المجالين التربوي والعلمي .

٤- تحقيق التكامل بين أدوار العاملين في المدرسة لتحسين نوعية التعليم ضمن بيئة تربوية تشاركية .

٥- زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى .

ويقوم التدريب التربوي في أثناء الخدمة على مجموعة من المرتكزات هي :

- شمولية التدريب : فالتدريب يشمل كل العاملين في المؤسسة التربوية ، وفق احتياجات عملهم .

- وظيفية التدريب : أي التركيز على المنحى العملي في التدريب ، وربط العلم بالحياة .

- لا مركزية التدريب : أي يكون التدريب محلياً على مستوى العاملين في المدارس التابعة لكل مديرية تربية وتعليم على حده وفقا لتطلباتهم .

- استمرارية التدريب ، فالتدريب مستمر وبشكل دورات ...... منظمة طيلة الحياة الوظيفية للفرد بحيث يشمل المجالات المختلفة في كافة المراحل التعليمية .

- مرونة التدريب : أي قدرة خطة التدريب على مواجهة التغيرات والمستجدات في البيئة التربوية ، والإفادة من التغذية الراجعة الناجمة عن التنفيذ والتقويم .

- تكامل برنامجي التدريب والتأهيل في أثناء الخدمة .

أنواع البرامج التدريبية.

هناك نوعان من البرامج التدريبية في أثناء الخدمة هما :

١- البرامج التجديدية Refresher Course : وهي تهدف إلى تجديد الجوانب المهنية للفرد بتزويده بأحدث الاتجاهات والمفاهيم والخبرات المتعلقة بميدان عمله .

٢- البرامج التأهيلية Qualifying Programmes : وهي تهدف إلى تأهيل الأفراد للوظائف الأعلى التي يرقون إليها بعد تدريبهم .

اعتبارات رئيسية لتنظيم التدريب أثناء الخدمة .

هناك عدة اعتبارات رئيسية يجب مراعاتها عند تنظيم التدريب أثناء الخدمة وهي :

أولا : بالنسبة لتنظيم البرنامج .

١- ما الهدف الرئيسي للبرنامج؟ وهل هو :

- رفع مستوى الاداء .
- تطوير المناهج الدراسية .
- تحسين التدريس أو تجديد الاساليب .
- التمهيد أو التأهيل للعمل .

٢- ما أساليب تنفيذ البرنامج؟ هل هي :

- مقررات دراسية بالمدرسة .
- ورش عمل بالمدرسة .
- مقررات دراسة بالجامعة .
- برامج داخل المدرسة .
- ورش عمل بالجامعة .
- برامج أو انشطة فردية .
- انشطة جماعية .

٣- ما الوقت أو الزمن الذي يقدم فيه البرنامج؟ وهل هو :

- قبل وقت المدرسة أو العمل .
- بعد وقت المدرسة أو العمل .
- في المساء .
- في عطلة نهاية الأسبوع .
- في عطلة الصيف .

٤- ما الذي يوجه ويدير البرنامج؟ وهل هم :
- المعلمون .
- الموجهون والمشرفون الفنيون .
- مدير و المدارس وإدارات التربية .
-العاملون في القطاع الخاص .
- المستشارون المتخصصون من غير التربويين .
- الفنيون في مراكز البحوث التربوية .
- أساتذة الجامعات .
٥- هل يجب أن يكون الحضور في البرنامج :
- اجبارياً .
- اختيارياً .
- مفتوحاً حسب وقت الفراغ .
- كل الوقت .
- بعض الوقت .
- تفرغا من العمل .
- في غير أوقات العمل .
٦- ما حوافز الانتظام في برنامج التدريب؟ :
- الزيادة في الراتب .
- الترقية لوظيفة أعلى .
- شهادة تقدير .
- الرضا الشخصي .
- التقدير المهني .
ثانيا : فيما يتعلق بتقويم البرنامج :
١- هل يركز التقويم على :

- الاهداف الفردية .

- الاهداف الجماعية .

٢- هل يقوم التقويم على أساس :

- الاختبار العملي .

- الاختبار الشفهي .

- الاختبار التحريري .

- الملاحظة الخارجية .

- الحضور والانتظام .

- المناقشات .

-البحوث والدراسات المقدمة .

٣- هل يستخدم التقويم؟

-معايير ثابتة للتقويم .

- معايير مرنة للتقويم .

٤- متى يحدث التقويم؟

-خلال البرنامج .

- في نهاية البرنامج .

- في فترات دورية أو متقطعة .

موضوعات التدريب

ارتبطت موضوعات البرنامج التدريبي الموجه لمديري المدارس بالمهام الإدارية والفنية المباشرة لمدير المدرسة ، بأسلوب وظيفي يربط النظرية بالواقع بهدف الارتقاء بالممارسة الإدارية إلى المستوى المنشود على الصعيدين الإداري والفني ، باعتبار مدير المدرسة مشرفاً مقيماً ، ولهذا فقد ركز البرنامج على مفاهيم أساسية في الإدارة الفعّالة مثل مفهوم تخطيط المدير لعمله ، ودوره في تطوير فعاليات العملية التعلمّية المتصلة بالمعلمين والطلبة والمناهج والقياس والتقويم والإدارة الصفية وعلاقة المدرسة بالمجتمع ، اضافة إلى

ما يساند هذا الدور من قيام المدير بالتعاون مع المعلمين بعمل الابحاث والدراسات التربوية التي تجعل من العمل التربوي لمدير المدرسة عملاً مبنيا على واقع الاحتياجات والمتطلبات الفعلية لهذا العمل ، مع الاهتمام بتنمية كفاية مدير المدرسة على استثمار الطاقات البشرية المتعاونه مع استثمار فعّال في اطار الحفز ، وإثارة الدافعية ، ومراعاة العلاقات الإنسانية ، ويمكن تلخيص المجالات التي تناولها خطة تدريب مديري المدارس على النحو التالي :

- السياسة التربوية (الفلسفة والأهداف) .
- بنية التعليم .
- المناهج والكتب المدرسية .
- التقنيات التربوية .
- الإدارة التربوية وخصوصا فيما يتعلق بـ :
  - الانضباط المدرسي .
  - الأمور المالية .
  - علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي .
  - التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم .
  - السجلات المدرسية .
  - الأثاث واللوازم .
  - الأمور التشريعية الخاصة بالموظفين والنواحي الأخرى .
- فهم حاجات وطبيعة التلاميذ في كل مرحلة دراسية .
- التوجيه والإرشاد النفسي .
- الإشراف الفني وتحسين مستوى هيئة التدريس .
- القياس والتقويم .
- أصول التربية .
- علم النفس التربوي .
- طرق البحث والاحصاء التربوي .

وسائل التدريب:

هناك عدة وسائل تستخدم في التدريب لكل منها قيمتها وأهميتها ، وينبغي أن يستعان دائماً بأكثر من وسيلة أو طريقة ، لأن تنوع الوسائل يساعد على جودة التدريب والإرتفاع بمستواه ، ومن أهم الوسائل المعروفة في التدريب :

١- المحاضرة أو الكلمة المسموعة وهي أكثر وسائل التدريب استخداما وشيوعا .

٢- دراسة الحالة : وهي تقوم على عرض حالة أو موقف من المواقف الفعلية التي تواجه الأفراد عادة أثناء قيامهم الفعلي بالعمل ، ويقوم المتدربون تحت توجيه المشرف أو القائم بالتدريب بدراسة هذه الحالة وتحليلها من واقع البيانات والمعلومات التي تقدم لهم أو توزع عليهم عن طبيعة الحالة ، والهدف الرئيسي من دراسة الحالة ليس التوصل إلى حلول ، وإنما تدريب الأفراد وتنمية قدراتهم على التحليل والدراسة الموضوعية والوصول إلى الأحكام والقرارات الصحيحة .

٣- تمثيل الادوار :ويُعنى بشكل أساسي بغرس اتجاهات ايجابية لدى المتدرب من خلال قيامهم بتمثيل أدوار المديرين والمعلمين والمجتمع المحلي والطلبة ومعالجة مشكلة أو حالة إدارية ومن ثم تقييم سلوك المتدربين في معالجتها .

٤- الورشة التدريبية : ويقوم التدريب فيها على أساس توزيع موضوعات الدراسة بحيث تقوم المجموعة كلها بدراسة مشكلة معينة ويقوم كل فرد بدراسة جانب من جوانبها . ويمكن تنظيم الورش التدريبية على مستوى المدارس أو مستوى الإدارات التعليمية . ويقوم بتنظيمها عادة المسؤولون عن إعداد برامج التدريب بالاشتراك مع أساتذة التربية والمديرين والموجهين والمعلمين .

٥- المؤتمرات : المؤتمر هو اجتماع منظم هادف ليبحث موضوع معين أو الوصول إلى قرار معين إزاء مشكلة معينة من مشكلات العمل الجديرة بالنظر ، ويتحدد نجاح المؤتمر بمدى الروح الديموقراطية التي تسوده وما تحققه الحرية الكاملة التي تُبنى عليها المناقشات وحسن التفاهم والاحترام المتبادل .

٦- الزيارات : وتهدف إلى الاطلاع على التجارب الناجحة في مدارس أخرى ، والزيارات قد تكون محلية أو عالمية .

نقد برامج التدريب

يلاحظ على برامج التدريب في مجال التربية والتعليم في الدول النامية ما يلي :

أ) قلة العناية بإعداد وتخطيط البرامج التدريبية واعتمادها على الجانب النظري أكثر من الجانب العملي .

ب) عدم مناسبة موضوعات التدريب لحاجات المتدربين مما يؤدي إلى عجز البرامج التدريبية في إحداث التغيرات المطلوبة في اتجاهات ومهارات ومعارف المتدربين .

ج) عدم اهتمام برامج التدريب اهتماما كافيا بدراسة الجوانب القانونية واللوائح والتعليمات التي تنظم عمل الأفراد وتبين مالهم وما عليهم من حقوق وواجبات .

د) نقص الأجهزة والوسائل والتقنيات اللازمة للتدريب ، وكذلك نقص في المدربين ذوي الكفاءات العالية من أجل القيام بالتدريب .

هـ) انعدام النظرة الجدية إلى برامج التدريب واتخاذها وسيلة للتكسب والاحتراف .

و) قلة الاعتمادات والمخصصات المالية لبرامج التدريب .

ز) تخلف المتدربين عن حضور البرامج التدريبية بسبب عدم مناسبة وقت التدريب ، أو بعد مكان التدريب أو طول البرنامج التدريبي ، أو عدم استثارة لحوافز المتدربين أو عدم ايمانهم بأهمية التدريب .

ح) عدم وضوح أهداف التدريب وعدم الاتفاق حول الانشطة التي تسهم في النمو المهني للعاملين في ميدان التربية والتعليم .

صعوبات العمل في الإدارة المدرسية

تُعاني الإدارة المدرسية شأنها في ذلك شأن أي عمل يقوم به الإنسان من وجود صعوبات تعترضها أثناء ممارستها أو قيامها بوظائفها ، على أن هذه الصعوبات والمشكلات تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى اخرى تبعاً لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها .

ويمكن أن نُصنّف الصعوبات أو المشكلات التي تتعرض لها الإدارة على النحو التالي :

أولا : صعوبات ذات صلة مباشرة بالعملية التعليمية وتتمثل في :

- النقص في بعض هيئات التدريس .

- انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية ونفسية .

- تنوع سلوكيات المعلمين .

- الضعف العام في مستوى الطلبة في جميع المراحل وفي مختلف المباحث .

- وجود بعض الطلاب غير الأسوياء .

- ضعف التفاعل بين المعلمين والطلبة في المدرسة .

- ضعف التعاون بين أولياء الأمور والمدرسة .

- زيادة أعداد الطلبة في الصف الواحد .

- عدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية وقلة توفير الكوادر الفنّية المتخصصة .

- النقص في تجهيزات المرافق التعليمية من مكتبات ومختبرات ومشاغل وساحات وملاعب وغيرها .

- تفشي ظاهرة الدروس الخصوصية وأثرها على العمل المدرسي .

ثانيا : صعوبات إدارية وتتمثل في :

- عدم مناسبة كثير من المباني المدرسية وعدم كفايتها .

- عدم توفر الامكانات المالية اللازمة لأعمال صيانة المدرسة ومرافقها المختلفة وشراء المواد الأولية اللازمة للعملية التعليمية .

- ضعف روح الإبداع لدى الكادر الإداري .

- عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس والعجز في بعض التخصصات .

- الضغوطات الاجتماعية من أفراد المجتمع المحلي .

- التشريعات التربوية التي تحدّد نسب النجاح والرسوب والانضباط المدرسي وغيرها .

الوحدة الثالثة

القيادة التربوية

- أركان القيادة
- الفروق بين الإدارة والقيادة
- خصائص القائد التربوى
- أدوار القائد التربوى
- أنماط القيادة
- نظريات القيادة
- نظرية السمات
- نظرية الرجل العظيم
- النظرية الموقفية
- النظرية التفاعلية
- النظرية الوظيفية
- القيادة التربوية بين المحافظة والتجديد

الوحدة الثالثة

القيادة التربوية

تمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية . وتعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم . ويعرفها البعض بأنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم . فهي تعني فن الإدارة وليس الإدارة بحد ذاتها ، إذ أنها تعني بالنشاط المؤثر في الجهاز الإداري لأنه ينقله من الحالة الساكنة إلى الحالة المتحركة أوالديناميكية . والقائد الإداري هو الذي يمارس ذلك الفن متمثل في القدرة على التوجيه والتنسيق والتحفيز والرقابة بالنسبة لعدد من الناس الذين يعملون معه لتحقيق الأهداف المطلوبة ، وفي القدرة على استخدام السلطة الرسمية عند الاقتضاء أو الضرورة ، وفي القدرة على التأثير أو الاستمالة في مواقف أخرى .

ومن الناحية النظرية هناك تعريفات عدة للقيادة ، فقد عرّف أور دوي تيد Ordway Tead القيادة على أنها : نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما ، اتفقوا على أنه مرغوب فيه .

أما روبرت ليفنجستون Robert Livingston فقد عَرف القيادة على أنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات .

ويمكن تعريف القيادة بأنها «السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك وهناك مكونات رئيسية لهذا السلوك تتمثل في : المبادأة أي تملك القائد لزمام الموقف ، والعضوية أي اختلاطه بأعضاء الجماعة ، والتمثيل أي دفاعه عن جماعته وتمثيله لها ، والتكامل ، أي العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضائها ، والتنظيم أي تحديد عمل الآخرين والعلاقات التي تحكم العمل ، والسيطرة أي تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة في اتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأي ، والاتصال أي تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة ، والتقدير أي التأثير أو مخالفة أعضاء الجماعة ، والإنتاج أي تحديد مستويات الجهد والانجاز .

ويمكن أن نستخلص من مجمل التعريفات العناصر التالية للقيادة :

– إنها عملية تفاعل اجتماعي ، إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده ، وإنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعّالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين .

– إن القيادة تعتمد على تكرار التفاعل الاجتماعي .

– يتم فيها ممارسة سلطات واتخاذ قرارات .

– تتطلب صفات شخصية معينة في القائد .

– تهدف إلى تحقيق أهداف معينة .

– لها تأثير في مجموعات منظمة من الناس .

– إنها عملية تفجير لطاقات الأفراد للبلوغ إلى الأهداف المشتركة .

– إن معايير الجماعة ومشاعرها تُحدِّد القائد كما تُحدِّد درجة اعتبارهم لسلوكاته القيادية .

لقد تأثر مفهوم القيادة التربوية بنفس العوامل التي تأثر بها مفهوم القيادة بصورة عامة ، من حيث تعدد الزوايا التي نظر منها الباحثون المختلفون إلى هذه العملية ، واختلاف درجة تركيز كل منهم على مقوم أو أكثر من مقومات العملية القيادية عند التصدي لتحديد مفهوم هذه العملية ، وتتميز القيادة التربوية بأن اهتمامها وتركيزها ينصب على الطالب المتعلم . ويتبدّى دور القيادة التربوية في تحسين عملية التعلم والتعليم من خلال :

– بناء شبكة من العلاقات داخل المدرسة بحيث توفر فرص التعلم الفعّال لجميع طلبة المدرسة .

– توظيف الخبرات والمهارات المهنية والمعرفية لتوفير ظروف موضوعية تُمكّن الطلبة من استغلال كامل طاقاتهم في ظل فرص متكافئة للجميع .

– ويؤدي توفر العاملَيْن السابقين إلى تحسُّن كبير في أداء التلاميذ ، ما يؤدي بالتالي إلى تقليل أثر الفروق الاجتماعية والاقتصادية بينهم .

اركان القيادة

يجب أن تتوفر القيادة لكل جماعة من الجماعات ، وإلاَّ أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط . وتعتمد عملية القيادة على الأركان التالية :

١- جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم (الأتباع) .

٢- شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو (القائد) . سواء كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين اعضائها ، أو عينته سلطة خارجية عن الجماعة ويجب أن يتمتع هذا القائد بمجموعة من الخصال مثل الذكاء ، الاتزان العاطفي والانفعالي ، الخبرة بالعمل ، التعاون ومحبة الأخرين . . . إلخ .

٣- ظروف وملابسات يتفاعل فيها الافراد وتتم بوجود القائد (الموقف) . وتشمل هذه الظروف حجم الجماعة ، وتجانسها من حيث الخلفية الثقافية والعمر والقيم ، والتعاون والألفة وسهولة الاتصال بين أفرادها ، واستقرار الجماعة واستقلاليتها ووعيها . . . إلخ .

٤- اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة .

٥- مهام ومسؤوليات يقوم بها افراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة .

الفروق بين الإدارة والقيادة

مع أن هناك من يرفض التفريق بين الإدارة والقيادة فإن جمهور علماء السلوك يرون أن الإدارة شيء والقيادة شيء آخر ، وهم يؤكدون على أن الإدارة التربوية يجب أن تتسم بالبعد القيادي إذا أُريد لها أن تكون فاعلة . ويرى بعضهم أنه يمكن التمييز بين الإدارة والقيادة . ولغايات التوضيح يمكن المقارنة بين الإدارة والقائد على النحو التالي :

الإداري	القائد
١- ينفذ أكثر ما يخطط ، فهو معني بتوفير الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية .	١- يخطط أكثر ما ينفذ ، فهو يهتم برسم السياسة العامة للمؤسسة بصورة رئيسية .
٢- يقتصر عمل المدير على تنسيق نشاط الأفراد (المعلمين) لتحقيق الأهداف المحددة .	٢- يقوم القائد بالتأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .
٣- يحاول الحفاظ على الوضع الراهن وليس له دور في تغييره فهو عنصر من عناصر الاتزان .	٣- يحاول تغيير الواقع وتجديده فهو داعية للتغيير ومطلوب منه أن يُحدث تغييرات في البناء التنظيمي .
٤- يُفكِّر في الحاضر أكثر ما يفكر في المستقبل	٤- يفكر في المستقبل أكثر ما يفكر في الحاضر .
٥- يعمل وفق خطوات محدّدة سلفاً .	٥- يبتكر ويُبدع ويجدّد .
٦- سلطته رسمية ، يستمدها من القوانين والتشريعات والنظم التي تحكم المؤسسة .	٦- سلطته غير رسمية في الغالب ، ويستمدها من قدرته على التأثير على الأفراد للتعاون والعمل المشترك .
٧- الإدارة مفروضة على الجماعة .	٧- تقوم القيادة على النفوذ والقدرة على التأثير .
٨- الإدارة هي التي تحدد الأهداف دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد .	٨- يشارك الأفراد القيادة في تحديد الأهداف .

وقد يجمع الفرد بين الإدارة والقيادة في آن واحد ، غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل مدير قائداً ، وإنما يصبح المدير قائداً إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم له من علاقته بأفراد الجماعة بالإضافة إلى السلطة المخولة له بالمنصب الذي يشغله . كما أن القائد قد يصبح مديراً إذا ما حصل على منصب إداري رسمي في الجماعة التي يقودها

ومن الممكن أن يكون الشخص نفسه في موقف ما قائداً ، وفي موقف آخر إدارياً ، فهو حينما يقوم بأعمال تسيرية روتينية وفق نظام محدد ، فإنه يكون مديراً ، أما حينما

يتجاوز النمطية إلى الابتكار والإبداع ويؤلف قلوب الجماعة لتحقيق هدف مشترك عن قناعة ، فإنه يتصرف تصرف القائد . وينطبق ذلك على العاملين في النظام التربوي على مختلف مستوياتهم ومراتبهم . فالمعلم يمكن أن يكون في موقفه الصفي مديراً أو قائداً للعملية التعليمية ، وكذلك المدير في مدرسته ، ومدير التربية والتعليم في مكتبة وهكذا .

خصائص القائد التربوي

للقائد التربوي أدوار مختلفة و متغيرة ولكنها جميعاً متكاملة ومتداخلة ، فهو يتحلى بمواصفات خاصة تجعله يتماشى مع هذه الأدوار جميعا ، ومن صفات القائد التربوي على سبيل المثال لا الحصر :

١- القدرة أو الكفاءة (الذكاء المرتفع ، القدرة على التحليل والاستبصار ، اليقظة ، الطلاقة اللغوية ، المرونة والأصالة ، القدرة على إصدار الاحكام ، القدرة على تقديم الأفكار ، القدرة على فهم المشكلات وطرح الحلول ، القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير ، الجرأة في إبداء الأراء والمقترحات ، المثابرة ، المبادأة ، الطموح ، القدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ) .

٢- صفات جسمية مناسبة مثل الصحة الجيدة ، والمظهر الممتاز ، والطول ، والقوام المتناسق .

٣- التفوق الأكاديمي والمعرفي وأن تتوفر لدى القائد ، المهارات العلمية والفنية اللازمة ، ويكون على علم تام بجميع النواحي الفنية التي يشرف عليها ويوجهها مثل : تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة ، قوة الشعور والإدراك ، ربط الأسباب بالمسببات ، الاتصال الجيد بالتلاميذ والمعلمين وأولياء الأمور ، إدارة جلسات المناقشة بروح تعاونية ، التخلص من الروتين المعوّق ، حفز همم العاملين ، يستفيد من خبرات الآخرين وتجاربهم ، تنمية قدرات وكفاءات العاملين ، حسن استخدام الامكانيات المتاحة المادية والبشرية .

٤- صفات شخصية مثل : القدرة على تحمل المسؤولية ، الاعتماد على النفس ، الاستقرار العاطفي ، النشاط ، التعاون ، حسن المعاشرة ، الدعابة والمرح ، البشاشة ، الصداقة والمودة ، الاستقامة والعدل ، الحزم ، القدرة على أتخاذ القرارات ، القدرة

على ضبط النفس ، الحماس للعمل ، التواضع ، اللباقة ، الجرأة في مساندة الحق ، السيطرة ، الصبر ، القدرة على تحمل الاحباط والفشل ، منظم ولا يميل للفوضى .

٥- صفات خلقية مثل : الأمانة والاخلاص والكرامة ، العدل والابتعاد عن التحيز والشللية ، الاستقامة والصدق ، الفضيلة والحلم ، القدوة الحسنة ، يُعطي الفضل لصاحبه .

٦- صفات اجتماعية مثل : أن يكون من مستوى اجتماعي واقتصادي متميز ، ذو شعبية عند الآخرين ، ديموقراطي ويشرك الآخرين في اتخاذ القرار ، يحترم الآخرين ، يُدخل السرور والمرح على الآخرين ، يؤمن بقدرة الآخرين على التغيير ، الاستعداد لخدمة الآخرين ، المعرفة بالعادات والتقاليد الاجتماعية والسلوك البشري ، قوة التأثير على الغير ، أن يقدر أعمال تابعيه ويثني على المجدّين منهم ، القضاء على الشائعات المغرضة والوشايات والأكاذيب بين العاملين ، اصدار تعليماته بشكل مقبول والابتعاد عن الألفاظ شديدة اللهجة ، القدرة على تنظيم الجماعات المفككة ، سماع وجهات نظر الآخرين ، القدرة على التكيف .

أدوار القائد التربوي

الدور هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأُطر السلوكية التي يقوم بها القائد لتحقيق ما هو متوقع منه في مواقف معينة ، ويترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة وتتحدد الأدوار للعاملين من خلال وصف الأعمال والواجبات التي سيقومون بها . ودور القائد التربوي يعتمد على التوقعات والمتطلبات التي تفرضها البيئة والظروف المحيطة والتنظيمات الداخلية .

ويقول آخرون أن الدور هو توقع في السلوك أو في انماط السلوك لشخص ما يمارس منصباً . وهذا التوقع قد يكون من المحيطين بصاحب المنصب أو من المجتمع أو من القائد التربوي نفسه .

وقد يترتب على تعدُّد التوقعات والمطالب تضارباً بعضها مع بعض ، ومن ثم يواجه رجل الإدارة بمهمة التوفيق بينها في ممارسته لوظيفته .

ولتفسير ذلك نورد فيما يلي ثلاثة مصادر لتعارض الأدوار:

١- عدم الاتفاق بين مجموعة مرجعية واحدة لتحديد الدور ، فالمعلمون مجموعة مرجعية لتحديد دور مدير المدرسة ، فبعضهم يتوقع منه أن يزوره داخل الصف وآخرين لا يتوقعون ذلك .

٢- عدم الاتفاق بين مجموعتين مرجعيتين أو أكثر لكل منها الحق في تحديد توقعات الدور : فدور مدير المدرسة لا يتحدد كله بتوقعات المعلمين وانما بتوقعات رؤسائه والعاملين والتلاميذ والآباء وغيرهم فقد يتوقع بعض المعلمين أن لا يزورهم مدير المدرسة ويتوقع رؤساؤه في المديرية أن يزور المعلمين ويقوّمهم .

٣- عدم الاتفاق في التوقعات بين دورين أو أكثر يقوم بها الفرد في آن واحد : فمدير المدرسة يمارس دوره مواطناً ، وزوجاً وأبا . . . إلخ ولكل من هذه الأدوار توقعات ، وغالبا ما تكون متعارضة .

ويمكن تلخيص ادوار القائد التربوي فيما يلي:

– اختيار الاشخاص المناسبين للأماكن المناسبة لهم .

– الاتصال الفعّال بكافة المؤسسات الموجودة في البيئة ، حكومية وخاصة ، مدنية وعسكرية وذلك بالحكمة والموعظة الحسنة .

– تفقد الموظفين وتقديم المشورة والنصح لهم و مقابلة المراجعين والبت في قضاياهم والاطّلاع على بريد دائرته .

– تقديم التسهيلات البشرية والمادية للميدان والتي تساعد في تحقيق الأهداف التربوية .

– دراسة قضايا الميدان وتحقيقاتها ومعالجتها أو إبداء الرأي فيها حسب الانظمة المرعية وإحاطتها بالسرية والكتمان .

– توخي الموضوعية في تقييم المرؤوسين .

– مشاركة العاملين في أفراحهم وأتراحهم .

– تشجيع العادات الصحية الجيدة من خلال الاهتمام بنظافة المدارس والطلبة

وكذلك الاهتمام بالنواحي الجمالية والعمل على تزيين المساحات المدرسية والممّرات . . . إلخ .

– ترجمة العملية التعليمية إلى ارقام وخرائط توضيحية ونشرات يسهل من خلالها الاطلاع على واقع التربية والتعليم .

– حصر اعداد الذين يمكنهم الاستفادة من برامج التعليم المستمر وأماكن وجودهم والاوقات المناسبة لهم للإلتحاق بهذه البرامج ليتم تنظيم أولويات لها وفقا للتخصصات المقرّرة ، ولا ستثمارها إلى أقصى درجة ممكنة .

– غرس الفضيلة والمعتقدات السليمة في أنفُس الطلبة وحمايتهم من خلال برامج الانشطة المدرسية .

– غرس روح الانتماء والولاء للوطن والأهل .

–توجيه الطلبة وإرشادهم إلى تحسين مستوى تحصيلهم وإلى اتباع السلوك القويم والعادات الجيدة في المطالعة والدرس وممارسة الا نشطة المناسبة واختيار التخصصات التي تتفق واستعداداتهم .

– الحرص على حماية شخصية الطالب من ايقاع العقوبات البدنية بحقه .

– أن يصرف الأموال المدرسية حسب الأبواب المقررة للصرف دون إسراف أو تقتير .

– زيادة فعالية استخدام المختبرات والمكتبات والمرافق المدرسية الأخرى .

– تنمية التعاون بين البيئة المدرسية والبيئة المحلية والاستفادة من مجالس الاباء والمعلمين في حل قضايا الطلبة ومعالجتها ، وتشجيع المبدعين من الطلبة ماديا ومعنويا وجمع الهبات والمساعدات وتوزيعها على المحتاجين وإعمار المساجد المدرسية وتجهيز الحضانات المدرسية وقاعات الاجتماعات المدرسية أيضا بما يلزمها . . . إلخ .

– الكشف عن الطاقات الابداعية في الميدان وتشجيعها والاستفادة منها .

– تشجيع الابحاث والدراسات الميدانية بقصد تحسين العملية التربوية وتطويرها وتعميم نتائج تلك الأبحاث والدراسات .

– جعل المدارس مراكز إشعاع ونقطة الانطلاق لإحداث أي تغير سواء أكان ذلك

من خلال المحاضرات الهادفة من قبل المختصين أم بعرض المسرحيات الهادفة أم بعقد الندوات .

- تحديد الحاجات المهنية للمعلمين والمعلمات والموظفين أفراداً وجماعات لتلبيتها من خلال الاشراف الشامل ، الاشراف الصفي ، النشرات ، الدورات الجماعية والدورات الفردية . . . إلخ مع ضرورة متابعة نمو هؤلاء المهني .

المبادأة والمبادرة بتقديم الأفكار الجديدة أو الأساليب والطرق المستحدثة لتناول المشكلات وعلاجها .

- التنسيق بين جهود العاملين بحيث تستطيع هذه الجهود أن توجّه نحو غايتها المنشودة في تحقيق الأهداف المرجوة منهم .

- تنشيط عمل المجموعة بالوسائل المختلفة وبعث الحماس والنشاط فيهم ورفع روحهم المعنوية واستثارتهم لبذل الجهد .

- حُسن استثمار الوقت وحسن توزيعه على مهماته المختلفة .

- الحرص على تسهيل الحصول على المعلومات من المصادر المختلفة .

-دعم المعلمين ومساندتهم عند نشوء صراع مع الطلبة أو الآباء حول انضباط الطلبة أو أدائهم أو تحصيلهم الدراسي .

- التعاون والتشاور من خلال ايجاد قنوات فعّالة تُتيح للمعلمين فرص إبداء وجهات نظرهم ومشاعرهم حول المنهاج وسلوك الطلبة ، كما تتيح لهم فرص القيام بمبادرات لحل المشكلات .

- توخي العدالة والمساواة في التعامل مع الطلبة والمعلمين وإتاحة الفرص المتكافئة لهم جميعاً في النمو وتحقيق ذواتهم .

-التقدير والثناء والمكافأة لكل مستحق من الطلبة والمعلمين .

- الاستعداد والرغبة في تفويض السلطة للمعلمين وإتاحة الفرصة لهم لاتخاذ القرارات .

انماط القيادة

يُنظر إلى القائد (المدير الفعّال على أنه الشخص الذي يُحدث نمط قيادته تأثيراً ايجابياً في المناخ المدرسي بوجه عام، وفي الروح المعنوية للمعلمين وفي تعلم التلاميذ، وفي الأداء العام للمؤسسة المدرسية) . فالقادة الفعالون هم الطاقة المبدعة التي تعبيء العاملين وتخولهم القيام بمبادرات تؤدي إلى بلوغ أهداف المؤسسة (المدرسة) .

تُجْرى دراسات وبحوث المختصين في الإدارة للتوصل إلى تحديد انماط القيادة الإدارية . وقد توصلت معظم تلك الدراسات والبحوث إلى تحديد الأنماط القيادية حسب التصنيفات التالية :

١- التصنيف الأول القيادة الديموقراطية ، والتسلطية ، والترسيلة أو الفوضوية .

ويلخص الجدول التالي أهم ملامح انماط القيادة الثلاثة :

عامل المقارنة	القيادة الديموقراطية (الاقناعية)	القيادة الدكتاتورية (الاستبدادية أو السلطية أو الاوتوقراطية)	القيادة التسيبية (الفوضوية أو الفوضائية)
١- المناخ الاجتماعي	- تشبع حاجات القائد والاعضاء . - يسود الاحترام المتبادل بين الافراد . - تتحدد السياسات نتيجة المناقشة الجماعية .	- دكتاتوري - استبدادي أو اوتوقراطي تسلطي . - تبنى فيه العلاقة بين القائد والاعضاء على الارغام	- فوضوي حيث يتمتع فيه افراد الجماعة والقائد بحرية مطلقة دون ضابط .
٢- القائد	- يشترك في مناقشات الجماعة ويشجع الاعضاء على المناقشة والتعاون . - يترك للجماعة حرية توزيع العمل بين الافراد . - يشجع النقد الذاتي .	- يحدد بنفسه السياسة تحديداً كليا وعلى خطوات العمل و أوجه النشاط . - يحدد نوع العمل لكل فرد . - يُعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة . - يظل محور انتباه الجماعة .	- محايد لا يشارك إلا بحد ادنى من المشاركة . - يترك الحبل على الغارب للفرد والجماعة . - لا يسعى لتحسين العمل . - لا يمدح ولا يلوم .
٣- الأفراد	- يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الايجابية في التفاعل الاجتماعي . - يترك أمامهم حرية الاختيار - هم أكثر اندفاعا وحماسا للعمل . - يقيد كل منهم حسب قدراته . - الجماعة أكثر تماسكاً ، وارتباطا ودواما ، والشعور بال نحن - قوي والروح المعنوية مرتفعة	- يُنفذ خطوات العمل خطوة خطوة بصورة يصعب عليهم معها معرفة الخطوات التالية أو الخطة كاملة . - ليس لهم حرية الاختيار لرفاق العمل بل يعين القائد العمل ورفاق العمل .	- يختارون الأصدقاء ورفاق العمل بحرية كاملة .
٤- تـــرك القائد لمكانه أو إذا تنحى	- يتساوى الانتاج والعمل في غيابه مع الإنتاج والعمل في حضوره .	- تحدث أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها .	- يكون الإنتاج في غيابه مساويا أو أقل أو أكثر مما هو في حضوره حسب ظروف التفاعل الاجتماعي .
٥- السلوك الاجتماعي	- يميزه الشعور بالثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم البعض ، وبينهم وبين القائد . - يسود الشعور بالاستقرار والمسالمة والراحة النفسية .	- يميزه روح العدوان والسلوك التخريبي وكثرة المناقشة أو الخنوع والسلبية والعجز واللامبالاة . - يشعر الافراد بالقصور ويزداد اعتمادهم على القائد ، ويسود التملق والتزلف للقائد . تسود حدة الطبع وانخفاض الروح المعنوية .	- الثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم بعضا وبينهم وبين القائد متوسطة . - التذمر والقلق بدرجة متوسطة .

على الرغم من أن النمط الديموقراطي (التشاركي) يبدو أنسب الأنماط الثلاثة للقيادة التربوية إلا أن لكل نمط مزاياه واستخداماته ، فلا يوجد نمط صحيح ونمط خاطئ ، فالقيادة الاوتوقراطية قد تكون مؤثرة وناجحة في بعض الحالات التي تفشل فيها الأساليب الديموقراطية ، والقيادة الترسلية في ظل الظروف المناسبة القليلة قد تقدم أيضاً نتائج أفضل من الأسلوبين الآخرين وإن كانت غالباً ما تُستبعد لعدم فعّاليتها . ففي مواقف الانضباط والالتزام بتعليمات الدوام وتسيير الأمور الروتينية كالبريد والصيانة وما إليه ، قد يبدو النمط الديكتاتوري هو المناسب ، بينما في حالة تطوير أساليب التدريس أو تنمية كفايات المعلمين في مجال التخطيط والتقويم مثلاً ، فإن النمط الديموقراطي يكون أكثر فعّالية .

الاعتبارات التي تحدد أسلوب القيادة

لاشك أن العامل الرئيسي الذي يتحدد بناء عليه أسلوب القيادة هو شخصية القائد ومدى ما يميل إليه من التسلط والسيطرة أو التحرر . وهناك بعض الاعتبارات الأخرى تحدد أسلوب القيادة منها :

١- عامل السن : قد يكون من الأفضل اتباع الأسلوب الترسلي ، الذي يقوم على حرية العمل مع الكبار في السن بينما يكون الأسلوب الاوتوقراطي أنسب لصغار السن .

٢- عامل الجنس : قد يكون من الأفضل استعمال الأسلوب الاوتوقراطي مع الاناث واستعمال الأسلوب الديموقراطي أو الترسلي مع الذكور .

٣- عامل الخبرة : يكن استعمال الاسلوب الديموقراطي أو الترسلي مع المرؤوسين الذين يتمتعون بخبرة كبيرة ، في حين ، أنه قد يكون من الأفضل استخدام الأسلوب الأوتوقراطي مع حديثي العهد بالعمل .

٤- عامل الشخصية : يُجدي الأسلوب الديموقراطي مع الشخص المتعاون وذي التفكير الجماعي ، بينما يُجدي الأسلوب الاوتوقراطي مع الشخص العدواني . ويكون الأسلوب الترسّلي أفضل مع الشخصيات ذات النزعة الفردية مثل الانعزاليون أو الانطوائيون الذين يرغبون العمل بمفردهم ويكرهون الاتصال بالغير .

٥- عدم التعود على الأسلوب الديموقراطي : نجد أن عدم مقدرة المرؤوسين على العمل

في جو ديموقراطي قد يُحتّم استخدام الأسلوب الأوتوقراطي . ولكن من الأفضل أن يقوم القائد بتعويد المرؤوسين تدريجيا على العمل الديموقراطي .

٢- التصنيف الثاني: القيادة التقليدية والجذابة والعقلانية.

- القيادة التقليدية : وتقوم على كبر السن وفصاحة القول والحكمة ، ويتوقع من الأفراد الطاعة المطلقة للقائد والولاء الشخصي له ، ويهتم القائد بالمحافظة على الوضع الراهن دون تغيير ويسود هذا النمط في المجتمعات القبلية والريفية .

- القيادة الجذابة : تقوم القيادة الجذابة على تمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة ومثالية وعلى قوة التأثير الشخصي للقائد وعلى الولاء الشخصي للقائد وتكون أنسب ما يكون للزعامات الشعبية والمنظمات غير الرسمية والحركات الاجتماعية .

- القيادة العقلانية : وتقوم على أساس المركز الوظيفي فقط أي أن صاحبها يستمد دور القيادة مما يخوله مركزه الرسمي في مجال عمله من السلطات والصلاحيات والاختصاصات ، وهو يعتمد في ممارسته للقيادة على سيادة القوانين واللوائح والتنظيمات المرعية ويتوقع من الآخرين أن يعملوا نفس الشيء .

نظريات القيادة

يقوم اختيار القادة التربويين على أساس النظريات التي تفسر القيادة . وقد توصل الباحثون في محاولاتهم لتفسير ظاهرة القيادة إلى عدد من النظريات يمكن حصرها فيما يلي :

١- نظرية السمات:

تُشير نظرية السمات إلى أن القادة يولدون قواداً ، وأنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصبح قائداً وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة من النواحي الجسمية ، والعقلية والسمات الشخصية . وقد وُجد أن القادة يتميزون عادة بصفات جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر ، وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحسن التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة في اتخاذ القرارات وصفات انفعالية كالنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة بالنفس ، والصفات الاجتماعية كحب التعاون والقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين والميل للدعابة

والقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة ، وصفات شخصية عامة كالتواضع والأمانة وحسن السيرة .

وعلى الرغم من قدم هذه النظرية ، فليس لها الآن تأييد قوي في صفوف الباحثين ، حيث أن هناك خلافاً شديداً حول عدد الصفات التي يمكن أن تتوفر في القائد ومعايير قياس هذه الصفات وما إذا كانت متوفرة فعلاً في بعض القادة الحقيقيين المشهود لهم بالنجاح والتفوق في القيادة . كما أنه إذا كانت السمات القيادية موروثة فستنحصر القيادة في أسر معينة عبر التاريخ وهذا مالم يثبت صحته مطلقاً . ومع ذلك فإننا لا نرفض نظرية السّمات كُلياً لأنه يجب أن تتوفر بعض السمات في القائد .

٢- نظرية الرجل العظيم

تنطلق هذه النظرية من الافتراض القائل بأن القادة اشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من احداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم إذا كان هؤلاء الاتباع وهذه المجتمعات في ظروف موانية لحدوث مثل هذه التغييرات غير العادية . وتقول النظرية ان هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ ، وهذه النظرية على الرغم من وجاهتها ، إلا أنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من صدقها ، ففي بعض الحالات نجد أن أمثال هؤلاء الرجال الأفذاذ الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام ، عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات ، وفي بعض الحالات عجز هؤلاء الرجال الأفذاذ عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية حيث أن المواهب وحدها لا تكفي لاحداث التغيير ، إذ لابد أن يعتمد القائد على المعطيات العملية ، والمبادئ التي يتوصل إليها الإنسان بالبحث والتجريب ، كما لابد له من التدريب لأن القيادة فن وعلم .

٣- النظرية الموقفية

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن ان يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف موانية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلّعاته . والموقف والسلوك الذي يبديه الإنسان فيه يحدد شخصية القائد ويُتيح له فرصة استخدام مهاراته وإمكاناته القيادية .

ويرى فيدلر Fiedler أن ثمة عوامل ثلاثة لايجاد الظروف المواتية للقيادة الموقفية وهي :

– العلاقات بين القائد والجموعة ، فالقائد الذي يتمتع بثقة الجموعة يكون في موقف موات للقيادة .

– طبيعة المهمة التي يتصدى لها القائد ، فعندما تكون المهمة واضحة محددة يكون إنجازها سهلاً .

– توافر عوامل القوة لدى القائد ، فيكون موقف القائد أقوى حينما يكون باستطاعته أن يعاقب ويُثيب .

وتمتاز هذه النظرية بالديموقراطية الشديدة ، فهي لا تقتصر القيادة على عدد محدود من الناس وانما تجعلها مشاعا بين الجميع .

ويتركز النقد الموجه لهذه النظرية في مبالغتها في الاعتماد على الموقف ، حيث ان معظم الناس يمكن أن يغدو قادة ، إذا نجحوا في مواجهة المواقف التي يتعرضون لها ، والشخص الذي ينجح مصادفة في تلبية حاجات مجموعة ما في وقت ما أو موقف ما يُعد في نظر هذه النظرية قائداً . كما أن الفرد قد يكون قائداً في موقف ما عندما تتوفر فيه مهارات وكفايات مناسبة لهذا الموقف . ويكون تابعاً في موقف آخر لا تتوفر فيه المهارات والكفايات المطلوبة للموقف الجديد .

4- النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية على فكرة التفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات السابقة ، فالقيادة هي عملية تفاعل مع جميع الظروف والعناصر المحيطة من بشرية واجتماعية ومادية ووظيفية وغيرها . وتُعطي هذه النظرية اهمية كبيرة لإدارك القائد لنفسه وللاخرين وإدراك الاخرين له . و القيادة حسب هذه النظرية تعمل مع الافراد ومن خلالهم وليس من خلال السيطرة عليهم والتحكم فيهم . وتحدد هذه النظرية أربعة متغيرات رئيسية تتفاعل وتتكامل مع بعضها بعضاً في العملية القيادية وهي :

– القائد من حيث شخصيته ودوره في الجماعة .

– الاتباع (الجماعة) الذي يقودهم من حيث أهدافهم وخصائصهم وحاجاتهم واتجاهاتهم .

– العلاقة القائمة بين القائد والاتباع .

- المواقف من حيث طبيعتها وظروفها الموضوعية والعوامل المادية المحيطة بها .

٥- النظرية الوظيفية

تُحَدِّد القيادة هنا في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقا لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف ، وطبقاً لذلك فإن هذه النظرية تصلح أساسا لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظراً للصعوبات التطبيقية التي تصادفها .

القيادة التربوية بين المحافظة والتجديد (التغيير)

يعتبر التغيير المستمر في كافة مجالات الحياة من أبرز سمات عالمنا المعاصر ، مما فرض على الإدارة المعاصرة حقيقة واقعة مفادها ، أنها قد غدت أداة لإحداث التغيير وإدارته في المقام الأول . وتقتضي القدرة على إدارة التغيير امتلاك المقدرة على المبادأة والابتكار والإبداع ، ووضع استراتيجيات للتغيير وتطبيقها ومتابعة تنفيذها لتحقيق الأهداف المرجوة من التغيير . والتغيير يمكن أن يتناول أي شيء في حياتنا ، فيمكن مثلا أن يرجع الفرد إلى المؤسسة التي كان يعمل بها قبل سنة أو سنتين ويقول أنا ألمس أنه يوجد تغيير في المؤسسة ، ويمكن أن يدخل الفرد إلى بيته ويقول أنا شاعر أن هناك تغيرات قد حدثت وهكذا .

فما المقصود بالتغيير؟

وضعت تعريفات متعددة للتغيير منها :

- الانتقال من وضع قائم إلى وضع آخر جديد .

- تطبيق اجراءات وطرق وسلوكات جديدة في منحى من مناحي المجتمع .

-إحداث سلوكات مرغوب فيها لدى أفراد المجتمع لتلبي حاجاتهم الاجتماعية والاقتصادية .

- التجديد والخروج عن المألوف .

اهمية التغيير

- لمواكبة التغيرات في مجال المعرفة والتقدم التكنولوجي في مختلف مناحي الحياة .

- مساعدة الأفراد في حل المشكلات وإنتاج أجيال قادرة على حل المشكلات بشكل إبداعي .

- التكيف مع متطلبات المستقبل وتلبية حاجات المجتمع المتجددة .

ابرز التغيرات في العالم:

- ضعف صلة الإنسان مع الأشياء ، فكان يعيش مع أثاثه عدة سنوات واصبح الآن يُغيِّر منه باستمرار وشعاره في ذلك : اشتر ، استعمل ، ارم .

- ضعف علاقة الإنسان بالمكان ، حيث الإنسان محصوراً في مكان معين ولا ينتقل منه إلا نادراً ، أما الآن فقربت المسافات بين الفرد وأي مكان في العالم نتيجة تقدم المواصلات .

- زوالية المعرفة وقابليتها للفناء ، فالمعارف تتغير باستمرار ، فحقائق اليوم هي خرافات الغد وهذا له معنى في المناهج الدراسية .

- ضعف علاقة الفرد مع الأشخاص الآخرين حيث تكون علاقته مع الاشخاص الذين قابلهم آخر مرة .

- الآلات هي التي تتعامل مع المواد ، والإنسان يتعامل مع الأفكار وحتى في المستقبل يمكن ان تتعامل الآلات مع الافكار ويبقى دور الإنسان لصيانة الآلات فقط .

- الايقاع المتسارع في الحياة ، فيمكن أن يُحذر الفرد مسبقاً بالأشياء قبل وقوعها .

ابرز التحولات الأساسية للتغيير

١- زيادة الاهتمام بالكيف بدلا من الكم .

٢-الانتقال من مفهوم الاستقلالية إلى الاهتمام المتبادل .

٣- الاهتمام من السيطرة على الطبيعة إلى الانسجام معها .

٤- التغيير من المنافسة إلى التعاون ، ومن السلطة إلى المشاركة ، ومن الوحدة إلى التنوع ، ومن السيطرة على الإنتاج إلى العدالة .

وبالنسبة للميدان التربوي فإن من أهم المسؤوليات التي ينبغي أن يتحملها رجل الإدارة التعليمية القيام بالدور المزدوج المتعارض الذي يتمثل في المحافظة والتجديد . فهو

من ناحية يحاول أن يحقيق الثبات والاستقرار في عمله لكي يتم أداء العمل في انتظام دون اضطراب أو انقطاع ، ومن ناحية أخرى عليه أن يُجدّد في أساليب العمل وطرق الأداء بما يحقق الذاتية المتجددة لدى أفراد مؤسّسته . إلا أنه تواجه الإداري هنا صعوبة تتعلق في أن الناس يخافون من الجديد لأنهم ألفوا القديم وعرفوه وخبروا حلوه ومرّه . أما الجديد فهو في طي المجهول ويحتاج من الأفراد أن يُكيّفوا أنفسهم معه .

صفات من يقاوم التغيير

– من يخاف من المجهول والمعلم يفضل الجو الآمن وأي تغيير يطرأ على عمله يقف ضده .

– من يرغب في اتخاذ القرارات بنفسه .

– من يؤمن بطريقة واحدة صحيحة للعمل .

– المتشددون وغير المتسامحين .

– الهروبيون مثل المدمنين على المشروبات الكحولية والمخدرات وغيرهم .

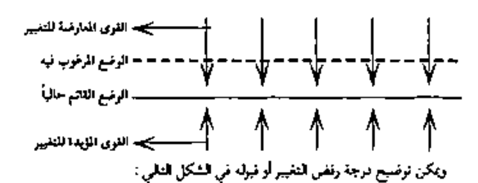
صفات من لا يعارض التغيير

– المتفتحون ذهنيا واجتماعيا .

– الذين يؤمنون بخبراتهم .

– الذين يستفيدون من خبرات غيرهم .

ويتعرض التغيير إلى قوى معارضة وقوى مؤيدة له ويمكن توضيح ذلك في المخطط التالي :



ويمكن توضيح درجة رفض التغيير أو قبوله في الشكل التالي :

التزام	تعاون	دعم	قبول	عدم اكتراث	فتور الشعور	احتجاج	إبطاء	تخريب
٤+	٣+	٢+	١+	صفر	١-	٢-	٣-	٤-

المراحل الأساسية لإدخال تغيير مخطط له في المؤسسة :

١- معرفة قوى التغيير ومصادره الخارجية والداخلية .

٢- تقدير الحاجة إلى التغيير في المؤسسة .

٣- تشخيص مشكلات المؤسسة .

٤- التغلب على مقاومة التغيير .

٥- تخطيط الجهود اللازمة لإحداث التغييرات ومراعاة محدّداته .

٦- وضع استراتيجية التغيير .

٧- تنفيذ خطة التغيير خلال فترة زمنية معينة .

٨- متابعة تنفيذ خطة التغير .

٩- التغذية الراجعة .

الإعتبارات الرئيسية لإحداث التغيير أو التجديد في المؤسّسات التربوية:

١- اقتناع القيادات التربوية بالتغيير وبالتالي يستطيعون اقناع مرؤوسيهم فيه .

٢- إدراك الأفراد بأهمية التغيير والفوائد التي يحققونها منه .

٣- أن يكون التغيير تدريجياً ومخططاً تخطيطاً واعياً ، فعندما يؤدي المرءوسون دورهم الجديد في التغيير بنجاح فإن ذلك يزيد من ثقتهم به .

٤- إشراك الأفراد في وضع خطة التغيير وأخذ رأيهم فيه ، والابتعاد عن استخدام وسائل الضغط أو القوة على الأفراد من أجل قبول التغيير .

٥- إعطاء الأفراد فرصة لإجادة المهارات الجديدة التي يتطلبها التغيير عن طريق تطبيق برامج التدريب المناسبة .

٦- ان تشمل خطة التغيير على نظام فعّال للتغذية الراجعة بحيث يمكن الاستفادة من الخبرات الماضية في إدخال التعديلات الضرورية التي تفرضها الظروف الواقعية المتغيرة .

الوحدة الرابعة

الاتصال في العمل الإداري

- معنى الاتصال
- أهمية الاتصال
- أساليب الاتصال
- عناصر عملية الاتصال
- ميادين الاتصال
- أنواع الاتصال
- وسائط الاتصال
- معيقات الاتصال

الوحدة الرابعة

الاتصال في العمل الإداري

الاتصال عملية يتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد ، والاتصال يُشير إلى أنه عملية تبادل حقائق وأفكار وشعور وأفعال ، أو أنه جهد يبذله الفرد لينقل شيئاً إلى فرد آخر أو إلى مجموعة من الأفراد . وقد أصبح الاتصال حقلاً واسعاً للدراسة وقد حَظي باهتمام كبير في السنوات الأخيرة مع تعقد العلاقات الاجتماعية وتطور النظريات الإدارية ونمو حجم المنظمات وزيادة التخصص وتقسيم الأعمال وسرعة التغير والتطور العلمي والتكنولوجي وما صاحبه من ظهور أفكار وطرق جديدة لتحسين العمل . وأصبحت عملية الاتصال في الآونة الأخيرة من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية .

استُخدمت كلمة اتصال في مضمونات مختلفة وتعدّدت مدلولاته ، فكلمة اتصال في أقدم معانيها ، تعني نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات من فرد لآخر ولكن بعد ذلك أصبحت كلمة اتصال تعني أيضاً أي خطوط للمواصلات أو قنوات تقوم بربط مكان بآخر أو تقوم بنقل سلع وأفراد . وقد حدث تقدم هائل في هذا النوع من الاتصال أو المواصلات منذ قيام الثورة الصناعية . وقد استخدم المهندسون كلمة اتصال باستمرار للإشارة إلى التلفزيون ، والراديو ، والتليفون ، كما استخدمها الأطباء في الحديث عن الأمراض المعدية . وقد أدرك علماء الاجتماع أنهم يستطيعون أن يستخدموا الكلمة لتصف عملية التفاعل الإنساني ، تعرف بعضهم الاتصال بأنه العملية التي يؤثر عن طريقها الأفراد فيمن حولهم .

على أن تقدم وسائل الاتصال وظهور عدد من العلماء الذين أبدوا اهتماما بالكشف عن ظواهره أدى أخيراً أن يستقل هذا الميدان عن الميادين الأخرى المختلفة . ويظهر إلى حيز الوجود علماً مستقلا أخذت الجامعات تدرسه الآن تحت أسماء مختلفة مثل : الاتصال Communication أو الاتصال الجماهيري Mass Communication وأحيانا تبْقي له الاسم القديم المعروف بالصحافة Journalism أو الإعلام أو غيرها من الأسماء التي لها نفس المعنى .

معنى الاتصال:

لتوضيح المقصود بالاتصال بمعناه العلمي ، لابد من الرجوع لمجموعة من التعاريف التي وضعها عدد من الباحثين ، كي تساعدنا في إعطاء صورة واضحة لمعنى الاتصال وكيف ينظر العلماء له . ومن هذه التعاريف .

- تعريف كارل هوفلاند (١٩٤٨) : إن الاتصال عملية يقوم بموجبها شخص (المرسل) ، بإرسال منبه (رسالة) بقصد تعديل أو تغيير سلوك شخص آخر (المستقبل) .

- تعريف شانون وويفر (١٩٤٩) : إن الاتصال يمثل كافة الأساليب والطرق التي يؤثر بموجبها عقل في عقل آخر باستعمال الرموز المختلفة بما في ذلك الفنون .

- تعريف مارتن اندرسون (١٩٥٩) : إن الاتصال هو العملية التي من خلالها نفهم الآخرين ويفهموننا ، والاتصال ديناميكي حيث أن الاستجابة له دائمة التغير حسبما يتطلبه الوضع العام كله .

- تعريف برنسون وستاينر (١٩٦٤) : الاتصال عملية نقل المعلومات والأفكار والمهارات بواسطة استعمال الرموز (الكلمات والصور والاشكال والرسومات) .

ويمكن تعريف الاتصال بأنه تبادل المعلومات والافكار والاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي واجتماعي وثقافي معين ما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .

أهمية الاتصال

الاتصال حاجة نفسية واجتماعية أساسية لا غنى عنها للإنسان ، إنها تبدأ منذ اللحظات الأولى في حياته وتستمر مع استمرار الحياة . ويمكن تلخيص أهمية الاتصال فيما يلي :

١- التعليم : يعمل الاتصال على نشر المعرفة الإنسانية الهادفة وتعميمها ، ذلك أن نشر المعرفة يُثري العقل والشخصية ويساعد في تنمية مهارات الإنسان وزيادة قدراته عبر مراحل نموه ، ويمكن من مواجهة المشاكل المستجدة والتغلب عليها .

٢- التثقيف : يعمل الاتصال على نشر الإبداع الفني والثقافي وحفظ التراث وتطويره ، مما يؤدي إلى توسيع آفاق الفرد المعرفية ، وإيقاظ الخيالات والمواهب والإبداع لديه .

٣- التقارب الاجتماعي : يُتيح الاتصال الفرصة للإنسان كي يتزود بأنباء الآخرين في محيطه الاجتماعي والإنساني ، وهذا يزيد من فرص التعارف الاجتماعي ، والتقارب والتفاهم لظروف وأحوال الآخرين والشعور معهم .

٤- التنشئة الاجتماعية : تعرّف التنشئة الاجتماعية بأنها عملية مستمرة مدى الحياة ، يكتسب المرء خلالها المعايير والقيم والسلوكات المقبولة اجتماعياً .

٥- الحاجة إلى توكيد الذات : ويتم تحقيق الذات من خلال تأثر الفرد بالآخرين وتأثيره فيهم ، فالإنسان بحاجة لأن يؤثر في غيره ، وأن يحقق النجاح ، وأن يُعبّر عمّا في صدره ، وأن لا يبقى مجالا للتأثر بالآخرين فقط . و بالاتصال ندفع الآخرين للمشاركة في المسائل التي تشغلنا ، فنتأثر بهم كما يتأثرون بنا وبأفكارنا .

٦- الحفز : يوفره الاتصال أسباب المنافسة الشريفة الهادفة ، من خلال تسليط الأضواء على القوى التي حققت النجاح والانجازات المتفوقة وبيان العوامل والأساليب التي أدت إلى ذلك وحفز الأفراد وإثارة آمالهم وطموحاتهم لمحاكاة هؤلاء .

٧- الترفيه : يعمل الاتصال على التخفيف من المعاناة والتوتر الذي يستشعره الإنسان الحديث نتيجة ضغوط الحياة عن طريق تقديم المسرحيات والتمثيليات وفنون الرقص والغناء والموسيقى والرياضة . وتزيد الفائدة إذا اتجه الترفيه نحو البناء ، فتشغل رغبة الأفراد في الاستمتاع بالمواد المعروضة ، في الوقت ذاته الذي تتعلم فيه أشياء جديدة تساعد في تثبيت قيم موجودة أو تعديلها .

ويهدف الاتصال في المنظمات الإدارية إلى مساعدة الافراد على فهم اغراض وواجبات المنظمة ولمساعدتهم أيضا على التعاون فيما بينهم بطريقة بنّاءه ، والاتصال عملية حيوية لالمساعدة الافراد على فهم أغراض وواجبات المنظمة فحسب ، بل حيوية كذلك لعملية اتخاذ القرار وعمليات التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقويم .

أساليب الاتصال

١-الاتصال اللفظي عن طريق المحادثة أو الكتابة ويتم ذلك من خلال الاجتماعات والمؤتمرات والمقابلات والتقارير والمذكرات والتعليمات المكتوبة والشفوية والشكاوي وغيرها .

٢- الاتصال غير اللفظي كأن يتم عن طريق الحركات التعبيرية والإشارات والايماءات مثل الابتسامة ، التجهم ، العبوس ، حركة الرأس ، المصافحة باليد ، المعانقة ، الدفع واللكم ، وغيرها . أو قد يتم عن طريق الصور الفوتوغرافية والملصقات والأفلام السينمائية ، التلفاز . . . إلخ ، وأكثر أساليب الاتصال شيوعاً هو الاتصال اللفظي . وحتى يؤدي هذا الاتصال الدور المطلوب منه يجب مراعاة الأسس التالية :

- مراعاة مستوى المستمعين واهتماماتهم .
- تحديد الفكرة موضوع الحديث .
- تحديد الهدف .
- تنظيم مادة العرض .
- أن يبرز الفرد مشاعره في صوته وحركاته .
- أن يتفاعل مع الجمهور .
- المرونة وملاحظة تجاوب الآخرين .
- التغير حسب مصلحة الجمهور .
- التكلم بصيغ المشاركة بدلا من الصيغ الدالة على الذات .
- الرفق والكياسة ، فالبشر عاطفيون ويزعجهم التوبيخ والتقريع وغيرها .
- ان يدعو المتحدث الحاضرين بأحسن أسمائهم أو ألقابهم .
- تشجيع طرح الأسئلة في مختلف القضايا .
- الابتعاد عن الحديث عن النواحي الشخصية .
- الصمت في بعض الأحيان ، والمتحدث هو المستمع الجيد .
- منح كل عضو من أعضاء الجماعة فرصة المشاركة .
- تهيئة جو مريح .
- تشجيع الخجولين على الحديث .
- فسح المجال لوجهات النظر وتشجيع المعارضين لابداء وجهة نظرهم .

- تلخيص ماتم الاتفاق عليه .
- عمل محضر اجتماع وتوزيعه .
- متابعة التنفيذ .
- تقييم الاجتماع ونتائجه .

عناصر عملية الاتصال

تتكون عملية الاتصال من العناصر الأربعة التالية :

١- المرسل : هو الهيئة أو الفرد الذي يود التأثير في الآخرين ليشاركوه في أفكار واحساسات واتجاهات معينة كالمفكرين والفلاسفة والمدرسين والمرشدين الاجتماعيين والمذيعين ورجال الاعلام ... إلخ ، وقد تكون هذه الأفكار أو الاحساسات من ابتكار المرسل نفسه كما يفعل المفكرون والفلاسفة عندما ينشرون بأنفسهم أفكارهم على الناس بالخطابة أو بالكتابة أو من ابتكار غيره ، كالمدرس الذي يدرس تلاميذه الحقائق العلمية التي توصل إليها مختلف العلماء أو قد يكون ناقلاً لها عن الغير مثل مذيع نشرة الاخبار في الاذاعة أو التلفزيون .

٢- المستقبل : هو الفرد أو الجماهير التي يوجه إليها المرسل رسالته ، فالصديق الذي يستمع لصديقه والتلاميذ في حجرة الدراسة ، والفلاحون المجتمعون مع المرشد الزراعي ، والجماهير التي تستمع إلى الراديو أو التلفزيون أو تقرا الصحف ، جميعهم يعتبرون مستقبلون .

٣- الرسالة : وهي الأفكار والمفاهيم والاحساسات والإتجاهات التي يرغب المرسل في اشتراك الآخرين فيها ، فالحقائق العلمية التي يقدمها المدرس لتلاميذه ، والاتجاهات التي يرغب المصلح في تعليمها للناس ، والاحساس بالفرح أو بالحزن الذي يحاول الفنان أن يُشرك الجمهور فيه ، والفكرة الجديدة التي يود المفكر أن يفهمها للناس ، كلها رسائل ... و هكذا .

٤- وسيلة أو قناة الاتصال : وهي المنهج الذي تنقل به الرسالة من المرسل إلى المستقبل ، مثل : اللغة اللفظية ، والاشارات ، والحركات ، والصور ، والتماثيل ، والسينما وغيرها ميادين الاتصال .

يختلف تقسيم ميادين الاتصال من باحث إلى آخر إلا ان سيتم هنا ايجاز بعض الميادين المهمة على النحو التالي:

١- الاتصال الذاتي : ويبحث في ذات الإنسان وعقله ، وكيف يشعر ويفكر ، وكيف يستقبل المعلومات والرموز عبر الحواس الخمس ، ويحللها ويفسرها ، وكيف يترجم الخبرات إلى معاني ، وكيف يستجيب لكل ذلك . والاتصال الذاتي يسهم في تعريف الإنسان بذاته مفكراً ومتصلاً ومشاركا الآخرين في مشاعرهم وأفكارهم ، فهو أساس كل اتصال ، ومعرفته وفهمه يساعدان في فهم العملية الاتصالية بمختلف مستوياتها .

إن الحقيقة الأساسية التي يجب أن لانغيب عن بالناهي أن نمو الإنسان عبر مراحل حياته ، يعني نمو إمكانات الاتصال لديه وتعاظمها ، ويتحقق الاتصال باستعمال الرموز والخبرات مع الآخرين . والرموز تأخذ معناها من تفاعل المرء مع بيئته . ونمو الإنسان يعني نمو مخزونه في الرموز والمعرفة ، التي تمثل الخبرات المتجمعة لديه ، لذلك فإن اللغة (نظام من الرموز) تصبح الوسيلة الاساسية لتنمية الذات والخبرات والتأثير في السلوك .

٢- الاتصال الشخصي وجهاًلوجه ، وهو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث حين يلتقي شخص بشخص آخر أو أكثر وجهاً لوجه فيتبادلون الرموز مستفيدين من الحواس الخمس ، ويقوم هذا الاتصال على الحوار والتعاطف ، ويظهر الصدى المباشر أو التفاعل كجزء طبيعي وتلقائي في هذا الاتصال كما أنه يُحظى بفرص أكبر من النجاح من بين النماذج الأخرى ومن الأمثلة لهذه النماذج الاتصال بين كل من الآباء والأمهات وأبنائهم ، والعلاقة بين الاخصائي النفسي أو الاخصائي الاجتماعي ، وهذا الطالب أو ذاك ، والعلاقة بين المعلم والطالب الذي يشرف عليه فترة اعداده لرسالة الماجستير أو الدكتوراة .

ويتميز الاتصال الشخصي بما يلي:

- وجود شخصين أو أكثر يواجهون ويلاحظون بعضهم البعض .
- يقوم الاتصال على المشاركة والتفاعل بين الافراد المشتركين فيه .
- يقوم التفاعل على أساس وضع يلتقي المشاركون فيه وجها لوجه ما يؤدي إلى استعمال الحواس الخمس والرموز اللفظية وغير اللفظية .

- لا يتم الإعداد لهذا الاتصال مسبقاً ولا تحكمه إلا قوانين قليلة ، ويتصف بالتلقائية .

٣- الاتصال بالمجموعة الصغيرة : ويتمثل في الاتصال الذي يتم في الغرف الصفية في المدارس وقاعات الدراسة في الجامعات ، وكذلك المؤتمرات والندوات واجتماعات مجالس الأقسام والكليات والجامعات واجتماعات اعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة ، حيث تتوافر فرص واسعة للمشاركة ليتخاطبوا ويتفاعلوا ، ومن ثم فإن المسألة قد تبدو أكثر رسمية وأفضل تنظيما وتكويناً عما عليه في حالة الحوار بين شخص وآخر .

وتتصف المجموعة الصغيرة بصفات منها : إن أفرادها غالبا ما يتقابلون ويتباحثون في الأمور المختلفة ، لذلك نهم يلتقون على معايير ومصالح مشتركة . و رغم أن لكل واحد منهم أهدافه الخاصة التي يسعى إليها ، إلا أنهم يميلون لاتخاذ مواقف موحدة في القضايا المختلفة .

٤- الاتصال الجماعي ، والمشاركون في هذا النوع من الاتصال يتفاعلون مع بعضهم البعض ومع الآخرين من خلال شحنات كبيرة من العواطف والمشاعر المشتركة ، ويكفي أن يقوم فرد واحد أو مجموعة قليلة من الأفراد بالخطوات الأولية لارسال الرسالة كما نرى بالنسبة للدعاة والوعاظ الدينيين ، وكما نرى عندما يعزف فريق موسيقي أمام آلاف من المشاهدين أو المستمعين .

٥- الاتصال الجماهيري : ويتمثل في وسائل الاعلام أو القنوات المصطنعة التي أنشئت لأفراد المجتمع وتمثلهم ، وهي في الواقع قنوات راسخة وتشمل الصحف ، والمجلات ، والراديو ، والكتب ، والسينما والتلفزيون ، وهذه الوسائل الجماهيرية تتمتع بخبرة مهمة تتفوق على نموذج الاتصال الجماعي لأنها تستبعد ظاهرة الزحام المرضية ولا تتعامل معها ، والافراد هنا لا يتفاعلون فرادى مع الرسائل المرسلة عبر وسائل الاعلام ، لذا تقل فيها حالات انعدام ضبط النفس والتوازن والهستيريا والغضب كما أنها تتيح نشر الرسائل وبثها بسرعة كبيرة وبأعداد هائلة وهي عملية منظمة مدروسة يقوم عليها عدد كبير من المتخصصين إلا أن هذه الطريقة تتطلب مُخصَصات مالية وبشرية ضخمة وتخضع لسياسات عامة تُحدّدها القوانين الموضوعة .

انواع الاتصال

أولا : الاتصال الرسمي : ويتم في إطار بناء تنظيمي يحدد قنواته واتجاهاته ومن أشكال هذا الاتصال :

١- الاتصال من أعلى إلى اسفل : ويعني تدفق المعلومات والأفكار والمقترحات والتوجيهات والأوامر والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين .

ويهدف هذا النوع إلى زيادة فهم المرؤوسين للمؤسسة ونظامها ولمسؤولياتهم من أجل تحقيق قدرتهم على العمل ولزيادة ارتباطهم وانتمائهم له . ويمكن أن يتم من خلال المواجهة والتفاعل اللفظي أو التعليمات الخطية أو الشرح والتوضيح والنشرات والتعاميم والتقارير والإعلانات .

٢- الاتصال من أسفل إلى أعلى : ويشير إلى ما يرسله المرؤوسون إلى مديرهم من تقارير حول أعمالهم ومهامهم ومشاكلهم وعلاقاتهم داخل المؤسسة ، وتكمن أهمية هذا النوع من إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات ، كما أنه يساعد رجل الإدارة على معرفة مدى تقبل الأفكار الموصلة وتلافي نشوء المشاكل . لكن مع الأسف هناك حوائل لمثل هذه الاتصال مثل انعزال رجل الإدارة وعدم رغبته في هذا الاتصال إلى أعلى . و يتطلب الاتصال المناسب إلى أعلى أن يكون رجل الإدارة متعاطفاً مع النقد متقبلاً له وأن يكون مخلصا في جهوده لفهم وجهة نظر الأخرين . ويجب أن يكون مخلصاً في جهوده لفهم وجهة نظر هم . ويجب أن يكون صبوراً ومنصتا موضوعياً .

٣- الاتصال الأفقي : ويحدث بين اثنين أو أكثر من أفراد المؤسسة ممن هم في نفس المستوى التنظيمي كاتصال المديرين فيما بينهم أو المشرفين أو رؤساء الأقسام ، أو المعلمين ، ومن المهم في المؤسسات التعليمية أن توفر قنوات الاتصال بين المدرسين الذين يقومون بتدريس نفس المادة أو بالتدريس في نفس الصفوف وكذلك بين مدراء المدارس بعضهم بعضا ، فالاتصال الأفقي يساعد أو يشجع على تدفق المعلومات والأفكار بين الاعضاء العاملين الذين يقومون بمسؤوليات متشابهة سواء أكانوا في مدرسة واحدة أم في مدارس منفصلة .

كما يساعد أيضاً على مزجهم جميعاً في مجموعة مترابطة مهنيا واجتماعياً .

ثانيا :الاتصال غير الرسمي : ويتم خارج اطار القنوات الرسمية للاتصال في المؤسسة ، ويحدث في جميع المؤسسات دون التقيد بمراكز المتواصلين ورتبهم وعلاقاتهم الرسمية فيما يتعلق بالعمل أو الحياة الاجتماعية أو الجوانب الشخصية ، ويحدث في كل الأوقات داخل العمل أو خارجة دون التقيد بشكليات التواصل الرسمي ، ويقوم هذا النوع من الاتصال على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء أكثر من كونه على أساس السلطة والمركز مع الرغبة في عدم تجاهل ذلك أيضاً .

وتتركز عملية الاتصال غير الرسمي حول الاهداف الشخصية أكثر من كونها أهدافا للمؤسسة نفسها ، ويتوقف التماسك بين نوعي الاتصال على مدى تجانس أهداف المؤسسة مع الأهداف الشخصية واتجاهات العاملين ويساعد هذا الاتصال على معرفة معلومات وأفكار مهمة قد لا يتعين ذكرها بصورة رسمية . ويساعد أيضاً على تنمية الروابط والصداقة والعلاقات الإنسانية الحسنة بين اعضاء المؤسسة .

ومن ناحية أخرى فإن الاتصال غير الرسمي يمكن أن يُساعد استخدامه لتحقيق الاغراض الشخصية لا العامة ويحمل الاعضاء على احتجاز أو تشويه المعلومات التي لها قيمة بالنسبة لزملائهم ولرجال الإدارة . ويمكن أيضاً أن يؤدي إلى وجود تنافس بغيض وتناحر بين الاعضاء . والاتصال قد يكون مقصوداً أو غير مقصود . فعندما يوجه الإداري كتاباً رسميا إلى موظفي المؤسسة أو يقول خطابا أو يعقد اجتماعاً أو ينشر مقالا يكون بذلك قد استعمل الاتصال المقصود . لكن الانطباع الذي يتركه الإداري في ذهن الفرد أو المجموعة عن تصرفه ومظهره ومكتبه يُعدّ اتصالا غير مقصود . والواقع أن على الإداري أن يُدرك في كل الأوقات أن اتصاله مع الاخرين يكون مزدوجاً . أي أن اتصاله المقصود غالبا ما يحمل معه اتصالا غير مقصود . وعلى سبيل المثال ، عندما يكتب الإداري بعض التعليمات لنقلها إلى المستخدمين فهو يقوم بعملية اتصال مقصوده .

أما القارئ الذي يستقبل هذه التعليمات ، لا يدرك الكلمات وما تحمله من معنى فحسب ، بل يدرك الاسلوب والطباعة السيئة والاخطاء والصيغة الغامضة وغيرها من الأمور التي تنقل فكرة سيئة تدل على جهل الإداري أو إهماله أو سوء إدارته . وبذلك تصبح الرسالة وسيطا لاتصال مقصود واتصال غير مقصود .

وفي المقابلات الشخصية قد يتشعب الاتصال إلى أكثر من ذلك ، فعندما يتحدث

الثاني ، قد يتم الاتصال بين ست شخصيات ، أي أنه يُصبح للفرد ثلاث شخصيات ، الشخصية الواقعية ، والشخصية التي التي تتراءى للفرد عن نفسه ، والشخصية التي تتراءى عنه للفرد الآخر . و قد تكون فروقاً هامة بين شخصية الفرد الحقيقية والشخصية التي يرى نفسه فيها ، فالشخص الأناني السيء السلوك ، قد يرى نفسه الشخص المضحي ، المتدين ، العادل الذي يقع في بعض الأخطاء ولكن يحاول اصلاحها ، وقد تكون شخصية الفرد الحقيقية مطابقة لمفهومه عن نفسه ، بينما شخص آخر يراها تختلف عن هذا المفهوم . وطبقا لهذا النوع من الاتصال ، لو أن مدير المدرسة ما عقد اجتماعا للهيئة التدريسية المؤلفة من ٢٩ معلماً لربما اشترك في هذا الاجتماع ٩٠٠ شخصية تتصل ببعضها البعض .

وسائط الاتصال

تشترك أشكال الاتصال وأساليبه في محاولة السيطرة والتحكم في عقل الإنسان وسلوكه ، وقد اختلفت الاسماء التي يُعبرُ بها عن أساليب الاتصال وفنونه تبعا للغرض الذي يُراد تحقيقه من عملية الاتصال ، أو تبعاً لدرجة الترغيب أو الترهيب ، أو تبعاً لكونها عملية اتصال قصيرة المدى (كالتسلية) أو طويلة المدى (كالتعليم والثقافة) أو غير تلك من العوامل . واستخدام الكلمة المطبوعة (في الصحف والكتب) والكلمة المسموعة (في الاذاعة) والصورة والصوت (في التلفزيون والسينما) وغيرها من أساليب الاتصال لتحقيق الأهداف المطلوبة أو المتوقعة .

وهناك عدد من وسائط للاتصال في الادارة التعليمية منها :

١- المجالس التعليمية : وهي تلعب دوراً هاما في العملية الإدارية عن طريق التنسيق بين الاجهزة المختلفة أو عن طريق المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التربوية ، وقد تكون هذه المجالس استشارية أو تنفيذية ، أو عامة أو نوعية . والمجالس الاستشارية مهمتها تقديم المشورة والنصح في الموضوعات المطروحة . وتساهم بأفكارها مساهمة ايجابية في تحديد الشكل الذي سيكون عليه القرار . ونظرا لما تتطلبه طبيعة عمل هذه المجالس من كفاءة عالية ، فإنه يشترط في أعضائها أن يكونوا من المتخصصين ذوي الخبرة الواسعة المتنوعة .

ويمثل هذه المجالس ، مجالس التخطيط على مستوى الوزارة أو المديريات ، مجالس المعلمين ، مجالس الآباء والمعلمين وغيرها .

٢- اللجان التربوية : واللجنة هي مجموعة من الافراد المتخصصين تكلف بعمل معين ، أو يوكل إليها القيام بمسؤولية محددة ، وتمارس نشاطاتها عادة في صورة اجتماعات دورية وقد تكون هذه اللجان استشارية أو تنفيذية وقد تكون دائمة أو مؤقتة .

إن أهم ميزات اللجان التربوية :

- جماعية القيادة وعدم انفراد شخص واحد باتخاذ القرار .

- التنسيق بين الاجهزة والمستويات الإدارية المختلفة .

- القاء الضوء على ابعاد المشكلة من وجهات نظر مختلفة مما يمهد السبيل للوصول إلى قرار سليم بشأنها .

- الدراسة العلمية للموضوعات بما يُسهم به الاعضاء من خبرة عالية ومعرفة متخصصة في دراسة وتحليل المشاكل .

اما عيوبها :

- تشتت المسؤولية وتجزئتها والتهرب منها .

- الحلول التي تصل إليها هي حلول الوسط وتبتعد عن الحلول المتطرفة والتي قد تكون مفيدة .

- البطء الشديد في العمل لكثرة المناقشات والمداولات وعدم الاتفاق .

- سلبية بعض الاعضاء وخاصة إذا لم يتم تشكيلها على شكل سليم بعيد عن المجاملة والمحسوبية .

- كثرة النفقات التي تصرف على اعضاء اللجان .

٣- التقارير : وتقوم بدور كبير في نقل المعارف والأفكار والمعلومات إلى المستويات الإدارية الأعلى ، ويجب أن يُراعى عند كتابة التقارير ما يلي :

- أن تقتصر على المعلومات والبيانات الضرورية التي يستفيد منها الفرد أو الهيئة المرسل إليها التقرير .

- أن تتسم بالوضوح والبساطة والتحديد والبعد عن استخدام العبارات الانشائية الطنانة .

- ان تلتزم بالدقة والموضوعية في استخدام الألفاظ .

- ان يكون التقرير معروضا بطريقة منظمة متكاملة تُبرز المشكلة بوضوح وتُظهر عناصرها وأبعادها .

- أن يكون التقرير في نقده ايجابيا بناء لا سلبيا هداما ، وهذا يعني أن التقرير في عرضه للعيوب أو المآخذ ينبغي ان يُشير إلى العلاج والاصلاح .

٤- الاجتماعات المدرسية : ويكون لهذه الاجتماعات أثرها الفعال إذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي الغرض الحقيقي منها في زيادة فعالية الاشراف ومقدرة المدرسين وتحسين البرنامج المدرسي ، وفيها تتاح الفرصة للتفكير التعاوني البناء وتناول الأفكار والآراء ووضع الخطط والبرامج ، وأول ما ينبغي مراعاته في إعداد الاجتماعات أن تتناول الموضوعات التي تهم المدرسة بصورة عامة من طلاب ومدرسين وعاملين ومرافق ومناهج وغيرها ، وأن يكون لكل اجتماع جدول أعمال يتم إعداده مُسبقا قبل الاجتماع ويشترك فيه كل العاملين واعضاء هيئة التدريس . والاجتماعات قد تتم قبل بدء اليوم المدرسي ، أو في نهايته أو خلاله بحيث تُخصَّص فترة معينة للاجتماع تكون من صلب الجدول المدرسي وربما خصص نصف يوم مرة كل شهر لمثل هذا الاجتماع . ويستحسن الاحتفاظ بمحضر دائم للاجتماعات المدرسية يسجل فيه اسماء المجتمعين وتاريخ الاجتماع ومكانه وما دار فيه ويوقع عليه جميع المشتركين في الاجتماع .

٥- المقابلات : يستخدم العاملون في مجال الإدارة التعليمية المقابلة في الاتصال اكثر من أي شكل اخر من اشكال الاتصال ، فهم يعقدون مقابلات مع الرؤساء ومع الآباء والجهات المختلفة . وحتى تنجح المقابلة وتحقق غرضها يجب مراعاة الأمور التالية :

- أن يكون هدف المقابلة واضحا في ذهن الشخص الذي تجري معه المقابلة .

- تركيز الانتباه للشخص الذي تتم معه المقابلة حتى يشعر بأهميته واهمية موضوع المقابلة .

- تخصيص المدة المناسبة للمقابلة بحيث يحصل المقابل على المعلومات المطلوبة ويشعر المقابل معه أنه ومشكلته ينالا الاهتمام الكافي .

- مساعدة الشخص الذي تقابله على أنه يشعر بالراحة في الحديث .

- استخدام الجمل والاصطلاحات التي تتلاءم ومستوى الشخص التعليمي ومستوى ادراكه .

- الأخذ بعين الاعتبار أن إجابات الشخص الذي تقابله قد تكون غير دقيقة .

- الانصات والاصغاء للشخص الذي تتم مقابلته .

- عدم محاولة الحصول على الاسرار والمعلومات الأسرية والشخصية .

- عدم السخرية من أفكار وآراء الشخص الذي تقابله .

- عدم المضايقة من صياح أو تصرفات الشخص الذي تجري معه المقابلة .

- تسجيل بعض المذكرات التي تحتاجها أثناء المقابلة دون أن يشعر الشخص بأنه مهمل أو دون أن يخاف من تسجيلها .

- الحرص على الاستفادة من لغة اعضاء الجسم ونبرة الصوت .

- الابتعاد عن اصدار الحكم المباشر .

- استخدام التغذية الراجعة من خلال طرح الأسئلة .

- عدم إعطاء وعوداً لا تستطيع الوفاء بها .

- تجنب ما يسيء للطرف الآخر كالتدخين والعلكة .

- مراجعة ما تضمنه موضوع المقابلة بصورة ملخصة .

- انهاء المقابلة بطريقة مناسبة وشكر الشخص الذي تمت مقابلته .

٦- الاعلام : وهو تزويد الافراد بالمعلومات الصحيحة والحقائق والاخبار الصادقة بقصد مساعدتهم على تكوين الرأي السليم إزاء مشكلة من المشاكل أو مسألة عامة ، أي أن الاعلام يقوم على مخاطبة العقل لا الغريزة والعاطفة ، ودور الاعلام هو نقل صورة الشيء لا إنشاء هذه الصورة وبالتالي فالاعلام لا يرسم سياسة الدول بل هو معبّر عنها فقط .

٧- الاعلان : وقد يكون اخباراً أو معلومات أو ترفيه أو الثلاثة مجتمعة ، وتتوقف رغبة

القارئ في الرسالة الاعلانية بحاجة الفرد للمعلومات أو في القيمة الترفيهية للاعلان .

٨- الدعاية : وتعرف بأنها المحاولة المقصودة التي يقوم بها فرد أو جماعة من أجل تشكيل اتجاهات جماعات أخرى أو التحكم فيها أو تغييرها .

٩- العلاقات العامة : تميل معظم تعريفات العلاقات العامة إلى اعتبار هذه العملية «هندسة وتدبير التفاهم والرضى» ، أو اعتبارها «الرجل الوسيط» أو اعتبارها «السيد ذو النية الطيبة» كما تميل هذه التعريفات إلى أن تجعل من رجل العلاقات العامة محللا للرأي العام وداعية في نفس الوقت ، فهو يحلل ويفسر ويتفهم أمزجة الناس واتجاهاتهم ورغباتهم وردود أفعالهم المحتملة التي تتصل بالمؤسسة أو الجماعة أو الشخص أو الحكومة التي يعمل لديها رجل العلاقات العامة أو لحسابها ورجل العلاقات العامة في عمله كداعية ، إنما يحاول أن يجعل صورة موكله (المؤسسة- الحكومة- الشخص- . . . إلخ) في أحسن شكل ممكن أمام الجماعات والجماهير المختلفة ، مستعينا في ذلك بوسائل الاعلام وأساليبه الفنية المتباينة .

معيقات الاتصال

هناك مشكلات يمكن أن تحول بين القائم بالاتصال وبين توصيل رسالته ومن هذه المشكلات .

١- التشويش : وهو مصطلح يستخدم لوصف أي شيء يتدخل في أمانة النقل للرسالة ويعني أيضاً التلوث الذي يطرأ على الرسالة بسبب دخول أشياء إضافية عليها دون قصد من المرسل ، وهذا التلوث يؤدي إلى تغيير في معنى الرسالة أو عدم فهمها فهما صحيحا . وهناك نوعان من التشويش احدهما يتعلق بوسيلة الاتصال مثل أزيز الراديو أو الغباش على شاشة التلفزيون والآخر يتعلق بالمعنى اي عدم القدرة على تفسير الرسالة تفسيرا صحيحا بحيث يفهمها المستقبل فهما خاطئاً . ومن الأمور التي تسهل في إحداث تشوش المعنى :

أ) استعمال مفردات غير مألوفة يصعب على المستقبل فهمها بسهولة ، وهذا يوازي تقديم مواضيع لا تتوافق ومستوى الجمهور المستهدف .

ب) عدم وضوح قصد المرسل وما عناه في رسالته وضوحا كافيا ، فيفهم المستقبل الرسالة بطريقة مغايرة لما أراده المرسل في الأصل .

ج) الفهم الخاطئ للمعاني بسبب التفاوت الثقافي بين المرسل والمستقبل .

٢- الشرود الذهني وعدم الانتباه : إن عدم التركيز والشرود الذهني يعني عدم الرغبة في التفاعل مع الرسالة ، ويحدث هذا للاسباب التالية :

أ) تصارع المنبهات والاهتمامات وعدم القدرة على التركيز بسبب الاهتمام بأكثر من أمر واحد في آن واحد .

ب) الضغوط الخارجية مثل الضوضاء وعوامل الجو المختلفة التي تؤثر على الإنسان .

ج) الضغوط الخارجية مثل الضوضاء وعوامل الجو المختلفة التي تؤثر على الإنسان .

٣- التباين في المستوى والادراك ويرجع هذا إلى تباين مستويات الثقافة والمعرفة والادراك والخبرة مما ينجم عنه أن تكون الاستنتاجات من الرسالة خاطئة إذا كان المرسل والمستقبل مختلفين .

٤- النزعة الانتقائية ، فبفعل الميول الشخصية والاتجاه الفكري والعقيدة الدينية والتنشئة نجد المستقبل للرسالة الإعلامية في كثير من الاحيان- لا يفتح عقله لكل ما يتعرض له ، وإنما قد يُتيح لنفسه فرص سماع أو مشاهدة ما يمكن أن يوافق عليه مُعرضا عن غير ذلك .

٥- انغلاق قنوات الاتصال بين الأطراف المشاركة في العملية الاتصالية ، فالاتصال يساعد على إزالة الجفوة والغموض بين الفرقاء .

الوحدة الخامسة

العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية

- التعريف بالعلاقات الإنسانية
- أهمية العلاقات الإنسانية
- عناصر العلاقات الإنسانية
- كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتطويرها
- نقد العلاقات الإنسانية



الوحدة الخامسة

العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية

التعريف بالعلاقات الإنسانية

تعتبر العلاقات الإنسانية قديمة قدم الإنسان فهي تدل على حقيقة وجودة ككائن إنساني يرتبط بغيره من المخلوقات الإنسانية الأخرى بروابط مختلفة ، وتنشأ عند وجود عدة كائنات إنسانية تتفاعل فيما بينها وتشترك بأهداف ومصالح وغايات وبيئة واحدة ، وإن أقوى العلاقات هي تلك التي تربط أناساً تشغلهم نفس الأعمال مثل زملاء العمل ، زملاء الفن ، زملاء العلم والدين .

هناك عدة معان يستخدم بها مفهوم العلاقات الإنسانية ، ولكنها بالمعنى السلوكي يُقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة . ومن هنا يمكن أن نفهم بسهولة أن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بين رضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة .

ويقصد بالعلاقات الإنسانية ، الأساليب والوسائل التي يمكن بواسطتها استثارة دافعية الناس وحفزهم على مزيد من العمل المثمر المنتج . وهكذا تركز العلاقات الإنسانية على الافراد كأشخاص أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية ، كما أنها تهتم بالعلاقات التنظيمية ومدى توفر المناخ الاجتماعي في المؤسسة .

إن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تُقال للآخرين ، وانما هي بالاضافة إلى ذلك تفهّم عميق لقدرات الناس و طاقاتهم وإمكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل في حفزهم على العمل معا كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب .

كانت الآراء القديمة تدعي بأن القيادة هي شكل من أشكال القوة الآمرة والسلطة ، بحيث يُمارس القائد القوة للحصول على انجاز معين من الآخرين ، ويضع أهداف المؤسسة فوق أهداف أعضائها وتحقيق رفاهيتهم و سعادتهم ، لأن القائد يعتبر أن المؤسسة وجُدت لتحقيق أغراض محددة فقط ، وعلى الافراد العاملين فيها تحقيق هذه

الأهداف بغض النظر عن مدى قبولهم لهذه الأهداف . أما المهمات الأساسية للقائد في المفهوم الجديد فهي العمل نحو تماسك الأفراد في المؤسسة والمحافظة على عضويتهم بدعم العلاقات الإنسانية بينه وبينهم ، ومن ثم قبولهم لشخصه كقائد وعليه مهمة التنسيق بين جهود العاملين بالاتصال الفعال بين الأفراد والمجموعات بحيث يعمل الجميع بروح الفريق الواحدة لا كأجزاء منعزلة ، هذا بالاضافة إلى مهمته الخاصة بالتأكد من أن هذه الجماعات تحقق أهدافها وأن خطط العمل وبرامجه مفهومة لديهم .

تعتبر الثورة الصناعية التي بدأت بأوروبا وأمريكا الشمالية بداية مرحلة من تطور شامل في التفكير الإداري . وظهرت نتيجة لذلك ظاهرة علمية في الإدارة هدفت لتطوير وتحسين وسائل الإنتاج ، بشكل يضمن نسبة عالية من الربح للمؤسسة الصناعية . وقد ركزت الإدارة العلمية التي كان رائدها فريدريك تايلور على رفع كفاية العاملين والاستفادة من العنصر البشري إلى أقصى حد ممكن . ولم تأخذ الإدارة في ذلك الوقت اعتباراً للعلاقات الإنسانية واعتبرت أن الإنسان عاطفي غير منطقي ، وهذا يؤثر على فعالية التنظيم . وإن كان هناك أي اهتمام بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة الرأسمالية القديمة فكان هدفه الأول زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف التنظيم فقط ، إلا أن هذه الأفكار كانت وليدة ذلك العصر وتُناسب انماط التفكير الإداري الذي ، اعتبر العنصر الإنساني أداة لتحقيق أهداف التنظيم دون النظر لتحقيق رفاهية وسعادة ذلك العنصر الفعال .

كانت باكورة رد الفعل ضد أفكار الإدارة العلمية من التون مايو Elton Mayo وزملائه من جامعة هارفارد في الولايات المتحدة الامريكية ، فقام باجراء تجارب منذ عام ١٩٢٧ على عمال شركة جنرال اليكتريك لصناعة واعداد الهواتف وكان هدفها زيادة الإنتاجية بالتغلب على العوامل المادية المعيقة مثل سوء الاضاءة ، وعدم ملاءمة أوقات الراحة ، وسوء التهوية ، أو زيادة الاجور وغيرها . وقد ظن أن هذه العوامل لها الأثر الأول على زيادة الإنتاج . وكان من نتائج هذه التجارب أنه لا يوجد تفسير لزيادة الإنتاج عن طريق زيادة الأجور أو تحسين الظروف المادية وأن هناك عوامل أخرى تؤثر على الإنتاج تنشأ نتيجة الحاجات الاجتماعية للأفراد للتفاعل والعلاقات والاتصالات الشخصية فيما بين الأفراد . وهكذا برز إلى الوجود على الصعيد العملي عامل جديد في الإدارة والتنظيم وهو عامل العلاقات الإنسانية .

وفي عام ١٩٣٠ قام العالم بارنارد Chester Barnard بأمريكا بالكتابة عن التنظيم في المؤسسة ليس كأداة آلية ميكانيكية يتحرك أفرادها بتعليمات وأنظمة جامدة بل هي كنظام يتكون من عناصر إنسانية يعملون بتعاون ، وقد سمّى المؤسسة الجديدة بالتنظيم التعاوني الذي يعمل فيه مجموعة من الأشخاص يقومون بنشاطات متناسقة ، وأن تماسك المؤسسة يضمنه الهدف المشترك والرغبة في تحقيق أهدافها عن رضى وقبول . وهم يتعاونون بفعالية ونشاط إذا أتيحت لهم الفرصة بالاتصال ببعضهم البعض ، وهذا الاتصال يُتيح للمجموعات إشباع الحاجات الاجتماعية ومن ثم الوصول للتفاهيم حول كيفية تحقيق رغباتهم وكيفية تحقيق أهداف المؤسسة دون أن تطغى أهداف المؤسسة على رغباتهم وتحول دون إشباع حاجاتهم ، أو أن يطغى تحقيق رغباتهم الخاصة على أهداف المؤسسة وبحول دون تحقيقها .

أهمية العلاقات الإنسانية:

منذ أوائل العقد الرابع من القرن العشرين اتجه محور الاهتمام في دراسة الإدارة التعليمية إلى ميدان العلاقات الإنسانية على اعتبار ان لب المشكلة يتمثل في هذا الميدان وليس في الطرق الفنية أو الخطوات التي تتضمنها عملية الإدارة . ولذلك ارتبط مفهوم العلاقات الإنسانية بمفهوم الإدارة الديموقراطية ارتباطا وثيقاً . ولا شك أن العلاقات الإنسانية عامل مهم في الإدارة ، فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة هي من السمات الهامة التي يجب أن تتميز بها شخصية الإداري لا سيما في ميدان التعليم والخدمات الاجتماعية .

فالقيادات الإدارية الناجحة هي التي تُحظى بتقدير كبير من الآخرين ، وهي التي تستطيع أن تُلهم الآخرين وتستفيد بأحسن ما لديهم كأفراد وجماعات في تعاون مثمر فعال ، هذا مع توافر قدرة على امتداح عملهم بدقة وتوافر اهتمام إنساني كبير بالأفراد والاستجابة لمشاعرهم وأحاسيسهم . وكان لحركة العلاقات الإنسانية تأثير كبير على الإدارة التعليمية . و يمكن ابراز أهمية العلاقات الإنسانية فيما يلي :

أ) المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة وحاجات الأفراد العاملين:

لقد تغيّرت المقاييس القديمة التي اهتمت بالإنتاج وأهملت الإنسان ضمن المؤسسة . فقد كانت المقاييس القديمة تركز على كمية الإنتاج والكفاية وزيادة إنتاجية

العامل في الساعة وغير ذلك من المقاييس التي اتبعت غير العوامل الإنسانية . وكان نجاح المؤسسة يعني الإنتاجية العالية للعامل بغض النظر عن الثمن الذي يدفعه العامل في سبيل ذلك ، إذ كان يدفع الثمن من سعادته ورفاهيته وراحته وأمنه وطمأنينته وروحه المعنوية المتدنية . ولكن هذه الاتجاهات الإدارية اللاإنسانية تغيرت نتيجة ما أصاب العالم من ويلات الحروب وتدن في مستوى حياة العامل ، وانعدام الأمن والطمأنينة عنده ، واتجهت الأنظار نحو وضع مقاييس إنسانية إلى جانب المقاييس الإنتاجية لتحقيق نجاح المؤسسة . ويمكن تلخيص مقاييس نجاح المؤسسة طبقاً للمقاييس الإدارية الإنسانية الحديثة بما يلي :

١- مدى ولاء الأفراد للمؤسسة والارتباط بها وبأهدافها .

٢- مستوى اندفاع الأفراد في المؤسسة لتحقيق إنتاج جيد ، كماً ونوعاً والاهتمام بتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاج والعمليات .

٣- مستوى الثقة المتبادلة والود والاتصال بين الافراد في المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية .

٤- درجة مشاركة الأفراد في إبداء الآراء واتخاذ القرارات وشعورهم بأنهم جزء من المؤسسة يؤخذ برأيهم ويُستفاد من خبراتهم .

٥- مدى فعالية وملاءمة أساليب الاتصال في المؤسسة سواء كان ذلك باتصال الافراد على نفس المستوى الإداري فيما بينهم أو فيما بين الرؤساء والمرؤوسين .

٦- مدى قدرة المشرفين والقادة الإداريين على التعامل الإنساني ومراعاة الاتجاهات القيادية الإنسانية الحديثة .

ب) اصباغ الصفة الاجتماعية بالاضافة إلى الصفة الرسمية على المؤسسة

تبقى المؤسسة التي يسودها الجو الرسمي والتقيد التام بالتعليمات والقوانين التي يصعب تغييرها ، بعيدة عن التماسك والوحدة في الاهداف والآمال ، ويتصف أفرادها بعدم التفاعل والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وعندما تتحول المؤسسة الرسمية إلى مؤسسة اجتماعية فإنها ستتمتع بولاء أفرادها وزيادة ثقتهم فيها نتيجة لما تحققه من اشباع حاجاتهم ورغباتهم .

ج) تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوس

يعتمد المفهوم التقليدي القديم على ممارسة الرئيس للسلطة التي تقوم على القوة والتهديد وممارسة العقوبات الرادعة على أفراد المؤسسة للالتزام بالقواعد والتعليمات المرعية إلا أن هذا النمط من ممارسة الرئيس لدوره تحول في المؤسسات الحديثة التي يسودها جو العلاقات الإنسانية إلى النمط القيادي الذي يعتمد على مساندة القائد للأفراد بعيدا عن التهديد والوعيد وعلى أساس مشاركة أعضاء المجموعة بالقرارات التي تحدد مصيرها في المؤسسة وفي تحقيق أهداف المؤسسة بنفس الوقت . وأشارت الدراسات عند المقارنة بين الرئاسة السلطية والقيادة التشاركية إلى النتائج التالية :

١- ارتفعت نسبة ترك العمل في الأقسام التي تخضع لرقابة رئاسية بسبب شعور الموظفين بتزايد الضغط عليهم لرفع إنتاجيتهم .

٢- زاد احساس الموظفين بالمسؤولية عن أداء العمل في الأقسام التي تقوم على المشاركة ، وقل الشعور عند القسمين الخاضعين للرقابة الرئاسية .

٣- زاد الاتجاه إلى تأييد الأفراد للإنتاجية العالية في الأقسام التي تقوم على المشاركة وقل هذا الشعور لدى موظفي القسمين الخاضعين للرقابة الرئاسية .

٤- زاد رضا الموظفين عن رؤسائهم باعتبارهم ممثليهم لدى الإدارة العليا على المشاركة ، وانخفض هذا الاتجاه في الأقسام الخاضعة للرقابة الرئاسية .

د) أهمية العلاقات الإنسانية في الاتصال

الاتصال عبارة عن أساليب مختلفة ومتنوعة تؤدي إلى التفاعل بين الأفراد والجماعات للوصول إلى تفاهم متبادل ، وبناء علاقات طيبة بين أفراد المؤسسة في الداخل وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى في الخارج ، فالاتصال والعلاقات الإنسانية مرتبطان إلى حد كبير ، حيث لا تتم العلاقات الإنسانية إلاّ بواسطة الاتصال الذي يعتبر القناة التي تؤدي إلى بناء العلاقات الإنسانية . و تدل الدراسات الإدارية أنه إذا اقتصر الاتصال على المسالك الرسمية فان الموظفين في قاعدة الهرم الإداري سوف يرفعون معلومات مشوهة إلى القمة وسيذكرون نصف القصة ويُخفون الباقي . أما إذا اتبعت المؤسسة أسلوب القنوات المفتوحة في جو من العلاقات الودية ، فإن المعلومات ستصل وافية للقمة لأن الجميع يشارك في إصدار القرارات دون خوف .

العامل في الساعة وغير ذلك من المقاييس التي انبعث غير العوامل الإنسانية . وكان نجاح المؤسسة يعني الإنتاجية العالية للعامل بغض النظر عن الثمن الذي يدفعه العامل في سبيل ذلك ، إذ كان يدفع الثمن من سعادته ورفاهيته وراحته وأمنه وطمأنينته وروحه المعنوية المتدنية . ولكن هذه الاتجاهات الإدارية اللاإنسانية تغيرت نتيجة ما أصاب العالم من ويلات الحروب وتدن في مستوى حياة العامل ، وانعدام الأمن والطمأنينة عنده ، واتجهت الأنظار نحو وضع مقاييس إنسانية إلى جانب المقاييس الإنتاجية لتحقيق نجاح المؤسسة . ويمكن تلخيص مقاييس نجاح المؤسسة طبقاً للمقاييس الإدارية الإنسانية الحديثة بما يلي :

١- مدى ولاء الأفراد للمؤسسة والارتباط بها وبأهدافها .

٢- مستوى اندفاع الأفراد في المؤسسة لتحقيق إنتاج جيد ، كماً ونوعاً والاهتمام بتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاج والعمليات .

٣- مستوى الثقة المتبادلة والود والانتماء بين الأفراد في المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية .

٤- درجة مشاركة الأفراد في إبداء الآراء واتخاذ القرارات وشعورهم بأنهم جزء من المؤسسة يؤخذ برأيهم ويُستفاد من خبراتهم .

٥- مدى فعالية وملاءمة أساليب الاتصال في المؤسسة سواء كان ذلك باتصال الأفراد على نفس المستوى الإداري فيما بينهم أو فيما بين الرؤساء والمرؤوسين .

٦- مدى قدرة المشرفين والقادة الإداريين على التعامل الإنساني ومراعاة الاتجاهات القيادية الإنسانية الحديثة .

ب) اصباغ الصفة الاجتماعية بالاضافة إلى الصفة الرسمية على المؤسسة

تبقى المؤسسة التي يسودها الجو الرسمي والتقيد التام بالتعليمات والقوانين التي يصعب تغييرها ، بعيدة عن التماسك والوحدة في الاهداف والأمال ، ويتصف أفرادها بعدم التفاعل والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وعندما تتحول المؤسسة الرسمية إلى مؤسسة اجتماعية فإنها ستتمتع بولاء أفرادها وزيادة ثقتهم فيها نتيجة لما تحققه من اشباع حاجاتهم ورغباتهم .

ج) تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوس

يعتمد المفهوم التقليدي القديم على ممارسة الرئيس للسلطة التي تقوم على القوة والتهديد وممارسة العقوبات الرادعة على أفراد المؤسسة للالتزام بالقواعد والتعليمات المرعية إلا أن هذا النمط من ممارسة الرئيس لدوره تحول في المؤسسات الحديثة التي يسودها جو العلاقات الإنسانية إلى النمط القيادي الذي يعتمد على مساندة القائد للأفراد بعيداً عن التهديد والوعيد وعلى أساس مشاركة أعضاء المجموعة بالقرارات التي تحدد مصيرها في المؤسسة وفي تحقيق أهداف المؤسسة بنفس الوقت . وأشارت الدراسات عند المقارنة بين الرئاسة التسلطية والقيادة التشاركية إلى النتائج التالية :

١- ارتفعت نسبة ترك العمل في الأقسام التي تخضع لرقابة رئاسية بسبب شعور الموظفين بتزايد الضغط عليهم لرفع إنتاجيتهم .

٢- زاد احساس الموظفين بالمسؤولية عن أداء العمل في الأقسام التي تقوم على المشاركة ، وقل الشعور عند القسمين الخاضعين للرقابة الرئاسية .

٣- زاد الاتجاه إلى تأييد الافراد للإنتاجية العالية في الأقسام التي تقوم على المشاركة وقل هذا الشعور لدى موظفي القسمين الخاضعين للرقابة الرئاسية .

٤- زاد رضا الموظفين عن رؤسائهم باعتبارهم ممثليهم لدى الإدارة العليا على المشاركة ، وانخفض هذا الاتجاه في الأقسام الخاضعة للرقابة الرئاسية .

د) اهمية العلاقات الإنسانية في الاتصال

الاتصال عبارة عن أساليب مختلفة ومتنوعة تؤدي إلى التفاعل بين الأفراد والجماعات للوصول إلى تفاهم متبادل ، وبناء علاقات طيبة بين أفراد المؤسسة في الداخل وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى في الخارج ، فالاتصال والعلاقات الإنسانية مرتبطان إلى حد كبير ، حيث لا تتم العلاقات الإنسانية إلاّ بواسطة الاتصال الذي يعتبر القناة التي تؤدي إلى بناء العلاقات الإنسانية . و تدل الدراسات الإدارية أنه إذا اقتصر الاتصال على المسالك الرسمية فان الموظفين في قاعدة الهرم الإداري سوف يرفعون معلومات مشوهة إلى القمة وسيذكرون نصف القصة ويُخفون الباقي . أما إذا اتبعت المؤسسة أسلوب القنوات المفتوحة في جو من العلاقات الودية ، فإن المعلومات ستصل وافية للقمة لأن الجميع يشارك في إصدار القرارات دون خوف .

هـ) اهمية العلاقات الإنسانية في العلاقات العامة للمؤسسة

إن منطق العلاقات العامة يقوم في أساسه على فهم الإنسان ودوافعه وانفعالاته وما يرغبه و ما لايرغبه ، ما يعتقد بأنه خير وما يعتقد بأنه شر ، وإذا ما بُنيت سياسة العلاقات العامة على فهم طبيعة الإنسان ، فإن سمة العلاقات الإنسانية ستكون سائدة وتؤدي إلى نجاح خطة العلاقات العامة ، علما بأنه لا يمكن للعلاقات العامة أن تنجح إلا إذا بينت للجمهور الهدف الإنساني من وجود المؤسسة اضافة إلى ما ستساهم فيه من تقدم وتطور للمؤسسة .

عناصر العلاقات الإنسانية

تتضمن العلاقات الإنسانية العناصر الرئيسية التالية :

١- الحاجات : يجب على المؤسسة إذا أرادت أن توفر جواً مناسبا من العلاقات الإنسانية أن تعمل على توفير مناخ العمل المناسب لإشباع حاجات الناس بصورة يمكن معها أيضا تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة .

وقد حاول العالم ماسلو Maslo تفسير السلوك البشري على أساس هرم من الحاجات قاعدته تتكون من الحاجات الجسدية ، وقمته الحاجة لتحقيق الذات بحيث يسعى الإنسان لاشباع حاجاته الجسدية أولاً ثم يسعى للإرتقاء إلى قمة هرم الحاجات الإنسانية .

وقسّم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة أنواع هي :

أ) الحاجات الفسيولوجية والبيولوجية (مثل الأكل والشرب والنوم والراحة . . .) .

ب) الحاجة إلى الأمن والطمأنينة .

ج) الحاجة إلى الإنتماء والنشاط الاجتماعي .

د) الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية .

هـ) الحاجة إلى تحقيق الذات .

٢- الإدراك : إن الإنسان في إدراكه لما يُحيط به لا يرى جوهر الواقع ولكنّه يفسر ما يراه من وجهة نظره ثم يسميه واقعا أي أن الإدراك هو عملية ينظم فيها الافراد

انطباعاتهم الحسية ثم يفسرونها لتُعطي معنى لبيئتهم . وتختلف تفسيرات الأفراد للأشياء حسب خبراتهم وقدراتهم على الاستبصار الواعي . ولذلك فإن حاجة الإداري إلى معرفة الآخرين وفهمهم تستدعي منه معرفة خصائصهم وفهم الأبعاد والعوامل التي تؤثر في سلوكهم من أجل استغلال أقصى طاقاتهم الممكنة .

وقد حدّد جيبسون Gibson العوامل المؤثرة في عملية الإدراك ومنها :

أ) النمطية : وهي أن المدير يحمل صورة في ذهنه عن العاملين وهذه الصورة التي يحملها عن كل عامل تؤثر في تعامله معه .

ب) الانتقاء : وهو اختيار المعلومات المناسبة من مجموعة كبيرة من المعلومات التي يجدها الإداري مهمة في اتخاذ القرار .

ج) عوامل الموقف : تؤثر المواقف التي يمر بها الأفراد في الإدراك ، فاتجاهات الأفراد ولهجتهم وكلامهم ، والموقف الذي تم فيه الحوار ، تؤثر جميعها في دقة الإدراك .

د) الحاجات (المدركات) : أي أن الإنسان يرى ما يرغب أن يراه وفقاً لحاجاته ورغباته .

هـ) العواطف : للحالة العاطفية والانفعالية أثر كبير في إدراك الإنسان وقراراته سلبا أو إيجاباً .

٣- القيم : تُعبّر القيم عن معتقدات تحدد أهمية الأشياء بالنسبة للفرد في ضوء ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه . والقيم تحكم سلوك الفرد بالسلب أو الايجاب ، وإن تناقض قيم الإداري مع قيم العاملين قد تسبب تنافراً شديداً بين الطرفين وتخلق هوة بينهم مما يؤدي إلى سوء التفاهم . والقيم مبنية على أبعاد معرفية أو بناء على تجربة الفرد في الحياة . وبذلك فإن قيم الأفراد متباين وتختلف ولكن الاختلاف ليس في جوهر القيمة أو مضمونها بل في ترتيبها الهرمي في حياة الفرد ، فالأمانة والصدق والوفاء والالتزام جميعها قيم تشترك في مفهومها عند الجميع ولكن أولوية ترتيب هذه القيم في حياة الأفراد تختلف حسب ابعاد مختلفة كالمعتقدات والثقافة والبيئة وطبيعة التربية التي تشكل في مجموعها إطاراً فكرياً تحدد بناء عليه اهتمامات كل فرد واتجاهاته . من هنا يمكن الاستنتاج بأن قيم الأفراد ديناميية وليست ثابتة وذلك يعود إلى أنها نتاج معرفة الفرد وخبرته في الحياة وهذه في تغير

مستمر. وفي ضوء ذلك فإن الإداري يجب أن يُدرك أن العاملين معه ليسو متجانسين بل هم خليط يختلفون في أفكارهم وانطباعاتهم وأحكامهم وتقديرهم للأمور. وإن مقدرته على إدراك هذه الفروق واحترامها والتعامل معها وفق منهجية منظمة يقلل الكثير من المشاكل في تعامله مع العاملين ويخلق جوا من الراحة لوجود إداري متفهم وواع. ومن ناحية أخرى فإن الإداري اليقظ قادر على الاستفادة من الطبيعة المتغيرة للقيم في مساعدة العاملين على تبني قيما جديدة يحتاج لها في شخصية العاملين لتحسين أدائهم المستقبلي.

٤- الاتجاهات: الاتجاه هو تعبير قيمي قد يكون ايجابيا أو سلبيا نحو أشياء أو أفراد أو أحداث، والاتجاه يعكس شعور فرد ما عن شيء ما.

ومن المعروف أن الكثير من تصرفات الإنسان تكون نابعة مما لديه من اتجاهات والإداري الناجح هو الذي يعرف ما لدى العاملين من اتجاهات لما لذلك من أثر في كيفية إدراكه لسلوك وأداء العاملين معه، وييسر السبل أمامه للتعامل الفاعل معهم.

والاتجاهات لاتولد بالفطرة مع الإنسان بل تنشأ من خلال تجاربه العديدة في حياته، فقد تكون مستمدة من البيئة الأسرية أو بيئة العمل أو المجتمع أو غيرها من خبرات ومواقف تجعل الفرد يُكوّن صوراً وأحكاما عن ذاته والآخرين والأشياء.

والاتجاهات تتصف بالتغير نتيجة للخبرات التي يتعرض لها الفرد، والإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تُحدث تغييرا في اتجاهات أفرادها وسلوكاتهم بشكل يساعدها على تحقيق أهدافها.

٥- الدافعية والحوافز: تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل الناس المدخل الرئيسي لفهم العلاقات الإنسانية. والدافعية هي حالة داخلية معقدة لا تلاحظ مباشرة بل يتم لمس مترتباتها على السلوك البشري سواء في جانبه اللفظي أو غير اللفظي. وهي طاقة داخلية تنشط الأفراد وتحركهم على الأداء والإنتاج. و ترتبط الدافعية بحاجات الأفراد وتعتبر متغيراً وسيطاً يتخلل حاجات الإنسان وسلوكه ويقع بينهما ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

حاجات إنسانية ←دافعية ←سلوك.

حيث أن حاجات الإنسان غير المشبعة تُوجدُ نوعاً من التوتر الذي يستثير كوامن

الفرد مما يولد سلوكاً من أجل أشباع هذه الحاجات وبالتالي يُقلّل من إحساسه بالتوتر. والدافعية قد تؤثر بشكل ايجابي أو بشكل سلبي في السلوك.

وحتى يدرك الإداري سلوك العاملين معه، يجب أن لا يأخذ بظاهر السلوك ويعالجه، بل عليه التعرف قدر الامكان إلى الدوافع التي سببت هذا السلوك. وإن تقدير الإداري لجهود العاملين وملاحظتهم ومكافأتهم يعزز فيهم الانتماء إلى العمل وبوصلهم إلى مرحلة متقدمة من الرضا عن أنفسهم ويدعم تقديرهم الايجابي عن ذواتهم مما يُعمّق دافعيتهم للاستمرار في العمل والعطاء وعدم التوقف أو التراجع. ومثل هذا التناول الإداري يحتاج إلى قيادة تتسم بالذكاء والحنكة بحيث يجمع القائد بين احترامه للعاملين كعناصر بشرية واشعارهم أيضاً أن المؤسسة لها أهداف تسعى إلى تحقيقها كما أن للفرد أهداف يريد تحقيقها.

والدافعية قد تكون طاقة داخلية كامنة ذاتية تنبع من ذات الفرد وقد تنشأ نتيجة طاقة خارجية وهي ما يعبر عنها بالحافز، والحوافز هي الإمكانات التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد وهذه قد تعمل على زيادة الدافع أو توقفه، والحوافز متعددة الاشكال فهي إما مادية أو معنوية أو كليهما. و الإداري الناجح هو الذي يستطيع أن يدرك الفروق الفردية بين العاملين في استجاباتهم للحوافز فبعض العاملين تؤثر فيهم الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية والبعض الآخر تؤثر فيهم الحوافز المعنوية أكثر من المادية. وعموما هناك شروط رئيسية يجب أن يأخذها الإداري بعين الاعتبار في تعامله مع الحوافز وهي:

١- ارتباط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.
٢- ايجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف.
٣- اختيار الوقت الملائم لتقديم الحوافز وبخاصة المادية.
٤- ضمان استمرارية الحوافز وخلق شعور بالأمن والطمأنينة لدى الأفراد باستمراريتها.
٥- ايفاء المؤسسة بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
٦- تقديم الحوافز بناء على العدل والمساواة والكفاءة.
٧- تعريف الأفراد إلى السياسة التي يتم بموجبها تنظيم الحوافز.
٨- تناسب الحوافز طردياً مع الجهد المبذول لتنمية روح الابتكار والابداع لدى العاملين.
٩- إقناع العاملين بالعلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.

١٠- تناسب الحافز مع الدافع لدى الفرد .

٦- معرفة ديناميات الجماعة : تتطلب العلاقات الإنسانية معرفة بديناميات الجماعة ، ويقصد بها بناء الجماعة وتركيبها والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها . والمعرفة بهذه الديناميات مهمة لرجل الإدارة حتى يمكن توجيه الجماعة توجيهاً سليما قائما على المعرفة العلمية الموضوعية بها .

كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتطويرها.

تعددت الأساليب المستخدمة في المؤسسات لتحقيق العلاقات الإنسانية وتطورها وخلق جو يسوده الوئام والثقة والولاء للمؤسسة ومن هذه الأساليب ما يلي :

١- توفير الاتصال الفعال : للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة في العمل . والاتصال الفعّال يتحقق من خلال التنظيم العلمي للاتصال وليس بمجرد الكلمات .

يتوقف نوع الاتصال على نوع القيادة أو الإدارة فالاتصال الأوتوقراطي يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة ويكون الرئيس هو مركز الاتصال ، ويكون اتصال الأفراد ببعضهم البعض من خلاله . ويتميز هذا النوع من الإتصال بالسرعة إلا أنه يعزل الأفراد عن الاتصال المباشر ببعضهم ويضع على الرئيس العبء كلّه في تنظيم الاتصال . ولا يستطيع الرئيس أن يعرف ما يمكن ان يسفر عنه اسلوبه في الإدارة إلا بعد ظهور النتائج بالفعل ويترتب على ذلك ضياع فرصة تعديل الأسلوب في الوقت المناسب .

أما الاتصال الديموقراطي فتتقدم خطوطه في كل اتجاه بين الرئيس والمرؤوسين وبين المرؤوسين أنفسهم ، ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه يسهل تبادل الآراء ونقل المعلومات في الوقت المناسب إلى كل اعضاء الجماعة .

٢- اسلوب عمل الفريق : الفريق هو عبارة عن مجموعة من الافراد تربط بينهم روابط مشتركة في الهوايات والميول إلى الاشياء والمهنة ، وقد يكون الفريق أسرة ربما جيران أو رفاق المدرسة أو فريق رياضي أو كشفي أو رفاق عمل ومهنة .

وتتكون المؤسسة من فئات مختلفة تشكل كل منها فريقا . ويقوم كل فريق بممارسة

نشاطات داخل المؤسسة تكون متشابهة بين أعضائها ، ويقوم الأعضاء بالاحتكاك فيما بينهم ويتعاطفون في اتجاهاتهم نحو مواضيع تهمهم .

٣- المشاركة : ظهرت اتجاهات حديثة في المؤسسات وهي إعطاء الفرد فرصة المشاركة في إصدار القرارات التي تهم مصيره أو عمله في المؤسسة . وهي من الأساليب التي تدعم العلاقات الإنسانية وتطورها بين العاملين فيها . والمشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي ، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته وأن له دوراً يسهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرار وهذا كله يساهم في زيادة ارتباط العاملين بعملهم وتحمسهم له . ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ أي اشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية .

٤- التشاور : يعتبر التشاور مظهراً عمليا للمشاركة ، إلا أنه يترتب عليه بالضرورة ، ابداء الرأي والنصيحة في حين أن ذلك ليس ضروريا في حالة المشاركة . والتشاور يعني احترام كرامة الفرد واحترام قدراته وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلات قائمة . ويترتب على التشاور الوصول إلى قرارات أفضل ويزيد من تماسك الجماعة وإسهامها في العمل وهو ما يُعتبر هدفا رئيسياً للعلاقات الإنسانية .

٥- اسلوب اللجان : تتكون اللجنة من عدة اشخاص مختصين لمناقشة موضوع معين والوصول إلى توصيات تُرفع للإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات ، وقد وصفت اللجان في السابق بالسلبية نظراً لتوزيع المسؤولية وضياع الوقت والجهد في مناقشة مواضيع قد يقوم إداري واحد باتخاذ قراره بشأنها دون مساعدة من اللجان الفنية . ولكن الاتجاه الحديث هو إعطاء اللجان الدور الهام ، حيث يجب أن يُعطى الفرد فرصة ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية .

٦- الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية : إن كثيراً من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن المشكلات النفسية والاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم أو مجال عملهم . وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تؤثر على العمل مثل كثرة حالات الغياب ، والمرض وانخفاض مستوى الأداء وكثرة الشقاق والخلافات والشكاوي بين الافراد ولذلك ينبغي العمل على

مواجهة هذه المشكلات كلّما ظهرت عن طريق توفير مناخ صحي مناسب من العلاقات السليمة بين الافراد وتوفير برامج ترفيهية رياضية اجتماعية ثقافية ... الخ .

٧- اسلوب الاستفتاءات والبيانات : اسلوب الاستفتاءات والبيانات اسلوب مستخدم على نطاق واسع في المؤسسات والدراسات والابحاث العلمية ، والاستفتاء عبارة عن نشرة تتضمن العديد من الأسئلة للكشف عن اتجاهات العاملين وحاجاتهم ومواطن الشكوى وعدم الرضى عندهم ، وإتاحة الفرصة أمامهم ليعبروا بصراحة عن الحلول التي يرونها مناسبة لحل هذه المشاكل ، و يظهر بعد ذلك نتيجة الاستفتاء والنسب المئوية من الموظفين والعمال على أسئلة محدّدة .

نقد العلاقات الإنسانية

على الرغم من أهمية العلاقات الإنسانية فإن بعض الباحثين يرى أن توفر جانب العلاقات الإنسانية في شخصية الرئيس ليست الشرط الوحيد للإدارة الجيدة . فالواقع أن هناك خطراً من هذه العلاقات نظرا لأن الرئيس في هذه الحالة قد يصبح منغمساً بصورة شخصية في علاقاته مع المرؤوسين إلى درجة لا يستطيع ان يجد منها مخرجا أو منفذاً ، مما يؤدي إلى عدم قدرته على النجاح في عمله . فالإدارة الناجحة تتطلب عدم التدخل الشديد في عمل المرؤوسين وتتطلب وجود التحديات التي تثير الاهتمام بالعمل والتحمس له والقدرة على انجازه .

وعلى حد كلمات فيدلر :«إن القيادات التي تجعل بينها و بين مرؤوسيها مسافة تمييز وحدات عملهم بانها أكثر نجاحا من القيادات التي تكون على صلة أقرب بمرؤوسيها . إن عدم الانغماس الاجتماعي للرئيس مع المرؤوسين يساعده على الاحتفاظ بالاستقلال الانفعالي وأن يحتفظ باتزانه وثباته في تصريفه للأمور .

وقد قام مالكولم ماكنير بجامعة هارفارد بهجوم واسع على العلاقات الإنسانية ورأى أنه يجب أن يُعطى اهتمام أكثر لاداء العمل ، وعبّر عن مخاوفه من أن معاملة الناس بلطف وليونة قد يؤدي إلى اهمال في العمل .

وبالرغم من الانتقادات التي وُجّهت للعلاقات الإنسانية إلا أنها لا زالت لها ، اهميتها الكبرى ما دام العنصر البشري يشكل عاملاً هاماً في الإدارة .

الوحدة السادسة

مهام مدير المدرسة والعاملين فيها

- مهام مدير المدرسة
- واجبات مساعد مدير المدرسة
- واجبات سكرتير المدرسة
- واجبات المرشد النفسي
- واجبات أمين المكتبة
- واجبات قيم المختبر
- واجبات مربي الصف
- واجبات المناوب اليومي
- واجبات المعلم الرئيسية
- واجبات رئيس الشعبة (المدرس الأول)



الوحدة السادسة

مهام مدير المدرسة والعاملين فيها

مهاد مدير المدرسة

إن إحاطة مدير المدرسة بمهام وظيفته يسهم بفاعلية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ،لهذا وضعت المهام الوظيفية لمدير المدرسة في مجالات يمكن حصرها فيما يلي :

أ) العمل على تحسين العملية التعليمية وتطويرها من خلال :

١- التعرف على المناهج الدراسية من حيث أهدافها وأساليبها وأنشطتها وطرق تقويمها وعقد الندوات والاجتماعات للمعلمين لتدارسها ووضع الخطة العامة لتحقيق أهدافها .

٢- التعرف على مستوى المعلمين وإمكاناتهم التربوية والتعليمية .

٣- توزيع المباحث الدراسية على المعلمين حسب تخصصاتهم وقدراتهم .

٤- دراسة خطط المواد التدريسية التي يُعدّها المعلمون ومتابعة تنفيذها .

٥- الزيارات الاستطلاعية للصفوف لمتابعة أعمال المعلمين وتوجيههم لاستخدام الإمكانات المدرسية المتوفرة بشكل أفضل .

٦- التعاون مع المشرفين التربويين والاختصاصيين في المدرسة من أجل معالجة جوانب الضعف في العملية التربوية وتوفير الخدمات التربوية الممكنة .

٧- الاطلاع على السجلات التقويمية للطلبة ومتابعة تحليلها .

٨- وضع خطة النشاطات التربوية للمدرسة ومتابعة تنفيذها .

٩- التنسيق لعقد الاجتماعات والندوات للمعلمين حول المناهج الدراسية للعمل على تحقيقها .

١٠- التعرف على حاجات المعلمين المهنية والعمل على تلبيتها من خلال توفير فرص التدريب والتنمية الذاتية للمعلم .

ب) الشؤون الإدارية

١- إعداد الخطة الإدارية السنوية للمدرسة .

٢- الاطلاع على التشريعات التربوية المدرسية وتنفيذها .

٣- إدارة الشؤون المالية للمدرسة وإعداد موازنتها .

٤- إعداد خطة التشكيلات المدرسية السنوية .

٥- توزيع المهمات والمسؤوليات على الهيئتين الإدارية والتعليمية .

٦- تنظيم السجلات والملفات المدرسية المختلفة والاشراف على حُسن استخدامها .

٧- تشكيل المجالس المدرسية والعمل على تحقيق أهدافها .

٨- توفير الكتب المدرسية والمواد التعليمية والقرطاسية اللازمة .

٩- متابعة دوام العاملين في المدرسة والتأكد من قيامهم بالمهام الموكولة إليهم وتعبئة التقارير السنوية لهم .

١٠-ممارسة صلاحياته في اتخاذ الاجراءات اللازمة المتعلقة بالعاملين في المدرسة .

١١- بث روح التعاون والانسجام بين مختلف العاملين في المدرسة لخلق مناخ عمل ايجابي يزيد من الانتاجية الوظيفية .

١٢- تقديم تقارير دورية عن سير العملية التربوية في المدرسة .

١٣- توفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية .

١٤- توفير الجو الملائم لنجاح العملية التربوية بجميع جوانبها .

١٥- متابعة غياب وتسرب التلاميذ من المدرسة .

١٦- تكوين اللجان الخاصة بشؤون المشتريات والمصروفات والمناقصات المدرسية .

١٧- تنظيم الرحلات المدرسية وتوفير وسائط النقل .

١٨- التأكد من توفر وصلاحية وسائل السلامة العامة من أجهزة إطفاء وأدوات إسعاف أولي وغيرها .

١٩- تكوين لجان الجرد السنوي لموجودات المدرسة .

٢٠- تقديم التوصيات الخاصة بنقل العاملين في المدرسة وترقياتهم ووضع التقارير الرقمية السرية الخاصة بهم ورفعها إلى الإدارة التعليمية .

٢١- تخطيط وتحديد جدول أعمال الاجتماعات المدرسية وترؤسها .

٢٢- الاشراف على أعمال كل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والفنيين .

٢٣- مراجعة السجلات والدفاتر المالية والإدارية من وقت لآخر .

ج) شؤون الطلبة

١- التعرف على حاجات الطلبة ومشكلاتهم الدراسية والاجتماعية بالتعاون مع المعلمين والمرشدين الاجتماعيين في المدرسة وغيرهم من المختصين .

٢- التعرف على الحالة الصحية للطلبة واتخاذ الترتيبات الوقائية والعلاجية لضمان السلامة الصحية والعامة للطلبة .

٣- التعرف على مستوى التحصيل الدراسي للطلبة وشؤونهم وأحوالهم العامة بالاطلاع المستمر على بطاقاتهم المدرسية وسجلاتهم التراكمية والتقارير اليومية لمربي الصفوف ومتابعة دوام الطلبة ومواظبتهم على الدقة في التوقيت .

٤- الاشراف على تكوين اللجان الطلبية والاشراف على سير أعمالها لتنفيذ برامجها بجدية وفاعلية .

٥- تعزيز القيم الروحية والإنسانية والقومية والوطنية وتنمية الانتماءات البيئية والمدرسية عند الطلبة .

٦- تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة وبين الطلبة وبعضهم البعض .

٧- العمل على حل مشكلات الطلبة بالطرق التربوية الملائمة .

د) التنظيم المدرسي

١- إعداد خطة التشكيلات المدرسية السنوية وفق ما تحدّده الإدارة التعليمية ، بحيث يتم بناء عملية قبول الطلبة وتشعيب الصفوف بما يحقق الاستفادة من الامكانات التعليمية المتاحة .

٢- توزيع المهمات والمسؤوليات الإدارية والتعليمية على الهيئة التدريسية وبث روح

التعاون والانسجام بينها ، وتنمية روح العمل الجماعي والمشاركة في تحمل المسؤولية ، ومتابعة دوام العاملين في المدرسة وتوزيع الأعمال بينهم .

٣- إعداد برامج الدروس الأسبوعية ، وبرامج الانشطة التربوية ، والامتحانات المدرسية ومتابعة دفاتر العلامات ، ودفاتر التحضير اليومية ، والخطط السنوية التي يضعها المعلمون لمختلف المواد الدراسية ، والإشراف على تجهيز جداول العلامات المدرسية .

٤-الاشراف المستمر على السجلات والملفات والبطاقات المدرسية الخاصة بالطلاب والهيئة التدريسية والعاملين الآخرين ، للتأكد من توافر المعلومات الأساسية فيها .

٥- الاشراف على تشكيل المجالس المختلفة ، وتوجيهها لوضع خطط أعمالها ، والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتطورها لتحقيق أهداف المدرسة العامة والخاصة .

٦- الاشراف على صيانة المبنى المدرسي ، مرافقة ، أثاثة ، وتجهيزاته بشكل مستمر والعمل باستمرار لإبراز المدرسة ببنائها وساحاتها وحديقتها ومكتبتها ومختبرها وغرف التدريس فيها لتصبح أكثر فائدة وراحة ومتعة لطلابها والعاملين فيها .

٧- دراسة التعليمات الصادرة عن الجهات المسؤولية وإبلاغها للمعلمين ، وإصدار التعليمات المحلية الخاصة لتسيير أمور المدرسة على وجه أفضل .

٨- المحافظة على المظهر العام للمدرسة من حيث النظافة والجمال .

هـ) المجتمع المحلي

١- التعرف على امكانات البيئة المحلية واهتماماتها وامكانية الافادة منها في خدمة المجتمع .

٢- العمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة وزيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطويرها وتحسين ظروفها ، وإمكاناتها .

٣- تنظيم برامج لخدمة البيئة وتحديد ما يمكن أن تقدمه المدرسة لخدمة المجتمع وما يمكن أن يقدمه المجتمع المحلي للمدرسة .

٤- توثيق الصلات بين الآباء والمعلمين ، من خلال برنامج منظم لمشاركتهم في الانشطة المدرسية .

٥- التعامل الجيد والايجابي مع أولياء أمور الطلبة ، وحسن استجابة المدرسة ، في تقديم المعلومات أو النصح والارشاد فيما يتعلق بشؤون أبنائهم .

٦- إشراك المجتمع المحلي في تقييم برامج المدرسة وفعالياتهما .

ز) التخطيط المستقبلي

١- تطوير السجلات المدرسية وتحديثها .

٢- وضع الاقتراحات لتطوير المناهج الدراسية وموادها التعليمية وأساليب تدريسها .

٣- وضع الخطط التدريبية والتثقيفية لتنمية العاملين في المدرسة بالتنسيق مع الجهات المعنية .

٤- وضع الخطط للتوسعات البنائية المستقبلية .

٥- وضع الخطط لتنمية الموارد المالية للمدرسة .

٦- تحديد البحوث التربوية الاجرائية اللازمة لتشخيص المشكلات التربوية المدرسية ووضع الحلول الناجعة لها .

٧- وضع الخطة العامة لاحتياجات المدرسة وتطلعاتها المستقبلية .

وليتمكن مديرو المدارس من القيام بهذه المهام على أفضل وجه ، وفّرت وزارات التربية مجموعة من الاختصاصيين يعاونون مدير المدرسة من أجل تقديم الخدمات الفنية المتخصصة للمعلم والطالب في مختلف المجالات .

كما تُشكَّل في كل مدرسة مجموعة من المجالس التربوية مهمتها مساعدة المدير في تنظيم أمور المدرسة ، وهذه المجالس هي :

١-مجلس المعلمين : ويتشكل من مدير المدرسة وجميع المعلمين فيها ، وتكون المهمة الأساسية لهذا المجلس رسم السياسة العامة التنفيذية للمدرسة من حيث وضع أهدافها السنوية ، وإقرار برامج الأنشطة المدرسية ، ووضع الخطة العامة لتحسين مستوى الخدمات التربوية في المدرسة وإقرار وتوزيع المهمات والمسؤوليات على أعضاء الهيئة التدريسية بما يُحقِّق أقصى درجة من الاستفادة من خبراتهم وإمكاناتهم وقدراتهم .

وتشمل واجبات مجلس المعلمين الرئيسة على ما يلي :

أ) إعداد الموازنة التقديرية السنوية للتبرعات المدرسية ورصيد الأسر المدرسية .

ب) عقد الندوات التربوية لدراسة القضايا والمشكلات التربوية التي تواجه المدرسة وسير العمل فيها .

ج) متابعة تنفيذ خطط المدرسة وبرامجها وتقويم تلك الخطط والبرامج وعقد الاجتماعات الدورية من أجل ذلك .

د) تهيئة الجو المدرسي المناسب .

هـ) التشاور في حل المشكلات المدرسية .

و) النظر في أمور الطلاب .

ن) إجراء البحوث التربوية التي تُساعد المدرسة في أداء واجبها .

أُسس تنظيمه

أ) تكون اجتماعاته دورية .

ب) أن يعد جدول أعماله قبل الاجتماع .

ج) أن تدور المناقشات فيه بحرية .

د) أن يهتم بعمل المحاضر التي تُعطي صورة صحيحة لسير المناقشة .

هـ) العناية بدفاتر المحاضر والمحافظة عليها ، ليسلّمها كل مدير لخلفه .

و) يحاول المجلس الاستفادة من نواحي الامتياز لكل فرد تحقيقا للمصلحة العامة .

٢- مجلس النشاطات التربوية : ويتشكل من عدد من المعلمين الذين يمثلون مختلف أوجه الانشطة المدرسية وتكون المهمة الأساسية لمجلس الانشطة التربوية الاشراف على تكوين اللجان المدرسية لمختلف المجالات وتحديد مهماتها وتشتمل واجبات مجلس الانشطة على ما يلي :

-تنفيذ برامج الأنشطة في المدرسة من قبل الطلبة والمعلمين .

- تقويم برامج الأنشطة المدرسية وإعداد تقارير عنها لمجلس المعلمين من أجل تطويرها في المستقبل .

٣- مجلس الأسر المدرسية : يتشكل هذا المجلس من مجموعة من الطلبة الذين يمثلون مختلف الصفوف والشعب المدرسية بإشراف معلم أو أكثر، ويتيح هذا المجلس للطلبة التدرب على تحمل المسؤولية، وممارسة المواقف العملية المرتبطة بالحياة العامة والمدرسية، ويشارك هذا المجلس في التخطيط للأنشطة والإشراف على تنفيذها من خلال توجيه أعمال الأسر الصفية، وتوزيع المهمات المدرسية اليومية على الطلبة من حيث سير العمل والتوقيت والنظام داخل الصفوف وفي ساحات المدرسة.

٤- مجلس الآباء والمعلمين : ويتشكل من مدير المدرسة وعدد من الآباء والمعلمين، وتكون مهمته العمل على تحسين المدرسة وامكاناتها وتجهيزاتها من خلال حفز المجتمع المحلي على دعم المدرسة بتزويدها بالإمكانات المادية الممكنة وبالإسهام في تحسين ظروفها البيئية والتعليمية وتعميق الصلات ما بين البيت والمدرسة من أجل تحقيق نمو أفضل للطالب من مختلف النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية والعاطفية، وتشتمل واجبات مجلس الآباء والمعلمين على ما يلي :

- وضع خطة عامة للتعاون بين البيت والمدرسة من أجل حل المشكلات الاجتماعية والدراسية للطلبة داخل المدرسة وخارجها.

- وضع الخطة العامة لمشاركة الآباء في تمكين المدرسة في تنفيذ برامجها التعليمية.

- تحديد أوجه التعاون بين الآباء والمعلمين للاستفادة من خبرات الآباء وامكاناتهم في دعم العملية التعليمية- والتعلمية وبخاصة في المجالات العملية للآباء.

- تهيئة المدرسة للتجاوب مع البيئة.

- رفع المستويات الاجتماعية والثقافية والرياضية والصحية في محيط المدرسة وفي البيئة المحلية.

- رفع مستوى الوعي التربوي بين الآباء لتكون لديهم فكرة واضحة عن مهمة المدرسة.

- الإسهام في المشروعات العامة والاحتفالات المحلية والقومية.

- تمارس هذه المجالس نفوذها على المستوى المحلي والقومي لصالح المدرسة.

٥- مجلس الضبط : يتشكل هذا المجلس بموجب تعليمات الانضباط المدرسي، بحيث

يشارك فيه مدير المدرسة ، وعدد من المعلمين ، ويمثل عن كل من الطلبة و الآباء . ويقوم بدراسة كل القضايا المحالة إليه ومعالجتها تربوياً ووفق التشريعات الخاصة به .

واجبات مساعد مدير المدرسة

يقوم مساعد مدير المدرسة مع مديرها برسم سياسة المدرسة ومناقشتها في اجتماعات مجلس المعلمين ويعاون مدير المدرسة فيما يُسند إليه من أعمال ، فيؤدي واجبات مدير المدرسة في حالة غيابه . ويتولى الاشراف على الشؤون الفنية والإدارية والمالية في المدرسة ، ويحل محله في رئاسة جلسات مجالسها ، كما يقوم بالمهمات والاعمال التي يكلفه بها مدير المدرسة بالاضافة للمسؤوليات الرئيسية التالية التي يقوم بها بإشراف مدير المدرسة والتنسيق معه :

١- متابعة أعمال لجان الطلبة لمختلف الانشطة والاسر الصفّية .

٢- الاشراف المباشر على السجلات والبطاقات المدرسية وإعداد المعلومات الاحصائية اللازمة عن المدرسة .

٣- متابعة صيانة مبنى المدرسة ومرافقه وأثاثه وتجهيزاته .

٤- متابعة تنفيذ الأعمال المدرسية اليومية المتعلقة فيها بالانضباط المدرسي والبرنامج اليومي للحصص الدراسية .

٥- متابعة دوام الطلاب وغيابهم وإحالة المشكلات المتعلقة بذلك للمرشد ، وابلاغ مدير المدرسة بذلك ، وإرسال اشعارات إلى أولياء أمور الطلاب في حالة تكرار غيابهم .

٦- متابعة الأمور الصحية والاجتماعية للطلبة بالتعاون مع مسؤول الصحة المدرسية والمرشد التربوي .

٧- متابعة حالات التسرب أولاً بأول . وإرسال الاشعارات إلى أولياء الأمور .

٨- الاشراف على تطبيق برنامج المناوبة اليومي .

٩- عمل برامج الإشغال للحصص اليومية من قبل المعلمين .

١٠- متابعة انتظام المعلمين في حصصهم يومياً .

١١- متابعة أعمال الأذنه واللجان فيما يتعلق بنظافة المدرسة باستمرار .

١٢- المساهمة في ترتيب قاعات الامتحان والإشراف على سحب وتغليف الأسئلة مع المعنيين .

١٣- الاشراف على لجان تدقيق جداول العلامات .

واجبات سكرتير المدرسة

تكون الواجبات الأساسية لسكرتير المدرسة على النحو التالي :

١- القيام بالأعمال الكتابية والمالية التي تتطلبها الإدارة المدرسية .

٢- حصر حاجة المدرسة من الكتب المدرسية وطلبها وتوزيعها على الطلاب .

٣- ضبط الأثاث واللوازم المدرسية والمعدات والأجهزة ومتابعة صيانتها .

٤- فتح ملفات وسجلات لجميع المواضيع والمراسلات من وإلى مديرية التربية والتعليم والدوائر الأخرى .

٥- فتح سجلات لجميع اللوازم في المدرسة من أثاث وكتب ومختبر ومكتبة ولوازم مهنية ورياضية وفنية وسجل للاستهلاك .

٦- فتح ملفات وسجلات لجميع العاملين في المدرسة .

٧- إدخال جميع اللوازم الواردة للمدرسة .

٨- الاهتمام بمستودعات المدرسة وتنظيفها وترتيبها وترتيب الكتب واللوازم فيها بحيث يسهل جردها وحصر أعدادها .

٩- عمل قوائم استهلاك وإتلاف للوازم التي أتلفت نتيجة الاستعمال .

واجبات المرشد النفسي

تكون المهمة الأساسية للمرشد الاجتماعي والنفسي والطلابي في المدرسة وضع الحلول الوقائية والعلاجية للمشكلات والقضايا التي تواجه الطلبة والتي قد تؤثر في فاعلية العملية التربوية ونجاحها . وتشمل واجبات المرشد على ما يلي :

١- التعرف على المشكلات الاجتماعية والنفسية والدراسية التي يواجهها الطلبة

وإيجاد الحلول المناسبة والممكنة لها وتمكينهم من التغلب عليها بالتعاون مع المعلمين والإدارة المدرسية .

٢- العمل على تنمية الذوق الجمالي لدى الطلبة وتوجيههم نحو أنماط السلوك الاجتماعي القويم والعادات الصحيّة السليمة من خلال التوجيه الأخلاقي والاجتماعي والصحي للطلبة .

٣- دراسة حالات الطلبة المحولين إليه من المعلمين ووضع الحلول المناسبة التي تُساعد أولئك الطلبة على التكيف الاجتماعي مع المدرسة والتغلب على المشكلات التي تعترضهم .

٤- تهيئة الفرص للطلبة للافصاح عن ميولهم وقدراتهم واستعداداتهم لتمكينهم من اتخاذ القرارات لاختيار البرامج الدراسية التي تناسبهم .

٥- إرشاد الطلبة نحو الطرق الدراسية الصحيحة لضمان حُسن سير دراستهم وحياتهم المدرسية وتوجيههم نحو البرامج الدراسية التي تتناسب مع ميولهم واهتماماتهم .

٦- التوجيه المهني للطلبة لتعريفهم بالمهن المختلفة وفُرص الإعداد لها أو الالتحاق بها .

٧- القيام بإجراء دراسات للتعرف على أسباب المشكلات الاجتماعية التي يواجهها الطلبة ووضع الحلول الممكنة والمناسبة لها .

٨- عقد ندوات للمعلمين والتنسيق معهم حول ما يواجهونه من مشكلات ميدانية أثناء عملية التعلم وأهمها :

- ضبط الطلاب في الصف المدرسة .
- التعامل مع الطلبة بطيئي التعلم .
- العقوبات المدرسية وعقوبة الضرب .
- كيفية التعامل مع الفروق الفردية بين الطلبة خلال الحصص .
- المساهمة في تشكيل لجان النشاط وحث الطلبة على الاشتراك فيها .

واجبات أمين المكتبة

تكون المهمة الأساسية لأمين مكتبة المدرسة ، بالتعاون مع لجنة المكتبة ، العمل على تشجيع الطلبة لتأسيس مكتبات صفية وبيتيه ، ومراكز معلومات مدرسية من خلال مشاركة الطلبة في إعداد المراكز ورفدها بالمواد المطبوعة والمصورة وغيرها من الوسائل ، وتوفير أفضل الوسائل والإمكانات لاستخدام مكتبة المدرسة لرفد العملية التربوية وإثرائها ، وتشتمل واجبات أمين المكتبة الرئيسية على ما يلي :

١- متابعة توفير الكتب المناسبة لدعم المنهاج لمختلف المراحل التدريسية بالتعاون مع معلمي المدرسة .

٢- وضع برنامج لتنمية حب المطالعة لدى الطلبة يعني بتنشيطهم في إعداد التقارير والدراسات والملخصات والكتابات الابداعية وغيرها .

٣- القيام بجميع الخدمات المكتبية لخدمة القارئين من طلبة ومعلمين على وجه أكمل .

٤- تنظيم المكتبة ومحتوياتها من حيث تصنيف الكتب وفهرستها حسب الأصول المعتمدة لتنظيم المكتبات .

٥- فتح وتنظيم سجلات للمكتبة على النحو التالي :

- سجل المكتبة ويسجل فيه جميع الكتب الموجودة في المكتبة .
- سجل المجلات والدوريات .
- سجل الإعارة وبطاقة الاعارة .
- فهرست الكتب في بطاقات وحفظها في صندوق .

٦- تنمية المكتبة وتزويدها بأحدث الاصدارات من الكتب والمجلات بالتشاور مع معلمي المواد .

واجبات قيم المختبر

تكون المهمة الأساسية لقيم مختبر المدرسة العمل على توفير الظروف والامكانات المناسبة لاستخدام مختبر المدرسة من قبل المدرسة وطلبتها بما يحقق أهداف مناهج المباحث التعليمية المختلفة . وتشمل واجبات قيم المختبر على ما يلي :

١- تزويد المختبر بمتطلباته المتجددة من الأجهزة والمعدات واللوازم والمواد الخبرية بالتعاون مع معلمي المدرسة .

٢- وضع برنامج لتشجيع الطلبة للتعرف على المختبر وكيفية الإفادة منه للأغراض التعليمية العملية بإشرافه أو بإشراف المعلم المختص .

٣- إعداد التقارير عن مدى استخدام المعلمين والطلبة للإمكانات المتاحة في المختبر واطلاع إدارة المدرسة عليها لحفز المعلمين على استخدام أفضل للمختبر .

٤- الإشراف الكامل على العمل داخل المختبر وصيانة أجهزته وتنظيمها وحفظها .

٥- إعداد الأدوات والمواد المختبرية اللازمة لإجراء التجارب وفق البرامج التي يُعدّها معلمو المواد العلمية ومساعدتهم أثناء إجراء هذه التجارب .

٦- تنظيم قوائم بالأجهزة المعطلة والأدوات التالفة والمواد المستهلكة .

٧- تنظيم قوائم بالنشرات والأدلة المتعلقة بالمختبر ووضع لوحات إرشادية لقواعد العمل في المختبر .

٨- المشاركة في توظيف المختبر في النشاطات اللاّصفية .

٩- فتح سجل للتجارب الخبرية تدون فيه جميع التجارب .

واجبات مربي الصف

يعتبر مربي الصف صلة ربط بين الطلاب ومدرسيهم الآخرين وإدارة المدرسة وأولياء الأمور ويقوم بالمهام التالية :

١- قيادة الطلبة قيادة وطيدة ، تهدف إلى خدمتهم ودراسة وعلاج مشكلاتهم .

٢- أن يعمل على تجسير العلاقة بين طلاب صفه وبين مدرسيهم ، فهو همزة الوصل بينهم .

٣- أن يرصد في سجل خاص ملاحظاته عن أخلاق الطالب ونشاطاته المختلفة وعلاقاته بزملائه وسلوكه ومشاكله داخل الصف وخارجه .

٤- الاتصال بأولياء أمور الطلبة منفردين أو مجتمعين ، ليدرس معهم مشكلات أبنائهم .

٥- تشكيل مجلس وأسرة الصف ولجانه لتنشيط النواحي الثقافية والخدمات العامة في الصف كالنظافة وتجميل الصف .

٦- رصد غياب الطلبة وحضورهم أولاً بأول ، في سجل الحضور والغياب ، وأن يزورهم يومياً للوقوف على دوامهم .

٧- تنظيم بطاقات الطلاب وتدوين الملاحظات والمعلومات فيها في بداية العام ونهايته .

٨- القيام بجولات تفتيشيه للتأكد من نظافة الطلبة ونظافة أجسامهم وملابسهم .

٩- إخبار إدارة المدرسة أولا بأول عن تغيب الطلبة أو انقطاعهم لتتمكن الإدارة من الاتصال بأولياء أمورهم .

واجبات المناوب اليومي

١- الحضور إلى المدرسة قبل بدء الحصة الأولى بنصف ساعة على الأقل .

٢- تفقد الصفوف وساحات المدرسة والمرافق الأخرى والتأكد من نظافتها وسلامتها .

٣- الاشراف على اصطفاف الطلاب قبل دخولهم الصف والمحافظة على الهدوء والنظام ورفع العلم والنشيد الوطني والتمارين الصباحية .

٤- الاشراف على دخول الطلاب إلى الغرف الصيفة بهدوء ونظام وكذلك خروجهم من الصفوف خلال الاستراحات القصيرة ونهاية الدوام .

٥- ضبط النظام داخل الصفوف ، حتى دخول المعلمين صفوفهم .

٦- تطبيق نظام الدوام المدرسي طيلة اليوم الدراسي ، وملاحظة دخول المعلمين إلى صفوفهم في بداية كل حصة .

٧-ملاحظة تأخر المعلمين وغيابهم وإبلاغ مدير المدرسة بذلك ومعالجة إشغال الحصص في حالة غياب بعض المعلمين .

٨- التجوال بين الغرف الصفية خلال الاستراحات القصيرة وفي ساحات المدرسة أثناء الاستراحات الطويلة لضبط النظام .

٩- معالجة حالات تأخر الطلاب عند بدء الدوام المدرسي .

١٠- عدم مغادرة المدرسة إلا بعد انتهاء آخر حصة من اليوم المدرسي .

١١- أية أعمال أخرى يُكلِّفه بها مدير المدرسة وتقتضيها مصلحة المدرسة .

واجبات المعلم الرئيسية

تكون المهمة الأساسية للمعلم تنفيذ العملية التربوية والاعداد لها والحرص على انجاحها وتنشيطها وتحسين فاعليتها لتظل حيوية ومتطورة ومتجددة بمختلف جوانبها وأبعادها ، لتحقيق أهدافها . وتشمل واجبات المعلم الرئيسية على ما يلي :

١- دراسة الأهداف التعليمية للمباحث التي يدرسها ويثبتها في دفتر التحضير .

٢- التعرف على مادة الكتاب المدرسي ودليل المعلم ودراسة مدى الانسجام بين المنهاج والكتاب والدليل من حيث وضوح المفاهيم والمهارات والإتجاهات وتسلسلها وتكاملها لمساعدته في عمله والابداع فيه .

٣- إعداد الوسائل التعليمية وتوفيرها بما يمكّن من تنفيذ الانشطة التعليمية التي اشتمل عليها الكتاب المدرسي ، والانشطة الأخرى التي يراها اساسية لتحقيق أهداف المادة التعليمية .

٤- التعرف على مستويات الطلبة الذين يدرسهم لتشخيص مشكلاتهم الدراسية بشكل متواصل ، وتفهم سلوكهم وأوضاعهم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية .

٥- اعداد الخطط السنوية والفصلية والشهرية للمادة التي يدرسها وتثبيتها في سجله الخاص بذلك .

٦-إعداد دفتر التحضير اليومي بموجب الخطة التدريسية للوحدة الدراسية .

٧- اجراء اختبارات التقويم والامتحانات المدرسية حسب الخطة المرسومة لذلك وتسجيل النتائج في دفاتر العلامات والجداول المدرسية المعتمدة لذلك .

٨- الالتزام الوظيفي من حيث المحافظة على أوقات الدوام والحصص والواجبات اليومية وحفظ النظام والانضباط المدرسي وضبط حضور الطلبة في حصصه .

٩- المشاركة الايجابية في اللجان والمجالس التي يتم تشكيلها في المدرسة وفي العمل المدرسي وفق خطة الانشطة المدرسية وغيرها من الجوانب المرتبطة بالعملية التربوية بشكل عام ، والقيام بأية مهمة يكلفه بها مدير المدرسة وتكون ذات علاقة بالعملية التربوية بمختلف جوانبها وأبعادها .

١٠- التعاون مع إدارة المدرسة والهيئة التدريسية للعمل على حسن سير العمل المدرسي وتنشيط العملية التربوية من خلال برنامج الصفوف والمناوبة اليومية والاشراف اليومي العام على المدرسة .

١١- العمل على تنمية كفاياته التعليمية ، وتطوير خبراته من خلال المشاركة في برامج التدريب والتفاعل مع فاعليات الإشراف التربوي ، والتعرف على السياسة التربوية والخطط والبرامج التعليمية المتجددة ، والإطلاع على البحوث والدراسات والمصادر والكتب والدوريات التربوية ذات العلاقة بنموه المهني بشكل عام وبالمادة التي يدرسها بشكل خاص .

١٢- تحليل الاختبارات الشهرية والفصلية ودراسة نتائجها .

١٣- الاهتمام بنظافة المدرسة والصفوف والمرافق وإظهار المدرسة بمظهرها اللائق والمحافظة على بيئة الصف العامة .

١٤- القيام بأية مهمات ذات علاقة بالعملية التربوية بمختلف جوانبها وأبعادها قد يكلفه بها مدير المدرسة .

واجبات رئيس الشعبة (المدرس الأول)

تعتبر وظيفة المدرس الأول من الوظائف الرئيسية في التعليم لما لها من أثر في الناحية الفنية والإدارية للعمل المدرسي . فالمدرس الأول هو الموجه الفني لزملائه فيوجههم بناء على خبرته وتجربته ويختلط بهم فيتعرف على دقائق عملهم ونواحي قوتهم وضعفهم وعلاقتهم بتلاميذهم فهو بالنسبة لهم كموجه مقيم بينهم . ويمكن تحديد واجبات المدرس الأول في جانبين هما :

أ) الجانب الفني :

١- دراسة المنهج المدرسي مع مجلس المادة من ناحية أهدافه ووسائل تحقيقها .

٢- مناقشة طرق التدريس المناسبة للمادة مع زملائه المعلمين الآخرين وبحث المشكلات التي تعترض المدرسين في أداء العملية التعليمية وكيفية حلولها .

٣- يشارك المدرسين في توزيع المنهج على مدار العام الدراسي ويتابع تنفيذه .

٤- متابعة دفاتر تحضير المعلمين ، طبقا للخطة الموضوعة .

٥- فحص الاختبارات التي يُجريها كل مدرس على حدة لمعرفة نواحي القصور والعمل على التخلص منها .

٦- مراجعة دفاتر علامات الطلاب أولاً بأول حتى يتأكد من أن هذه العلامات وُضعت طبقا للتوزيع المعتمد .

٧- يسجل ملاحظاته الفنية عن المدرسين في سجل خاص ويُطلعهم عليه بغرض رفع مستواهم الأكاديمي والمهني .

٨- زيارة المدرسين الجدد في صفوفهم وتقديم الخبرة والمشورة اللازمة لهم .

٩- اقتراح النشاط المدرسي المصاحب للمنهج كالرحلات والزيارات وتوزيعه وفق خطة معينة ومتابعة هذه الخطة وتقييمها أولا بأول .

١٠- تسجيل بيانات عن حالة المدرسين الذين يعملون معه مثل : الاسم ، تاريخ الولادة ، تاريخ التعيين ، المؤهل والتخصص وتاريخ الحصول عليه ، المدارس التي عمل فيها ، الصفوف التي يدرسها ، والمباحث التي يدرسها ، وعدد الحصص لكل مبحث ، النشاطات التي يشرف عليها ، عنوانه ورقم هاتفه . . . إلخ .

ب) الجانب الإداري :

١- الاشراف على النظام المدرسي في القسم المخصص له من أقسام المدرسة ومراقبة سير الدراسة فيه وسلوك التلاميذ .

٢- المشاركة في اللجان التي تعقد لتنظيم العمل المدرسي مثل ، لجنة توزيع الكتب ، لجنة توزيع الطلاب على الصفوف والشعب ،لجنة المشتريات . . . إلخ .

٣- يقترح بالتشاور مع المدرسين الكتب والمراجع المتعلقة بمادته لشرائها وضمها لمكتبة المدرسة .

٤- يقوم بالتعاون مع مدرسي المادة بدراسة نتائج الامتحانات أولاً بأول دراسة تحليلية احصائية يُستفاد منها في عملية التوجيه التربوي للطلاب .

٥- يمد المشرف بكل ما يوضح مظاهر نشاط مدرسي المادة وجهودهم .

٦- حصر الغياب بقسمه وتسجيله بالسجلات المعدة لذلك مع استدعاء الطلاب

المتأخرين والغائبين في اليوم التالي ومناقشتهم في أسباب التأخر أو الغياب ، وإبداء رأيه في قبول عذرهم على أن يرفع رأيه كتابة إلى مدير المدرسة لاعتمادها .

٧- الاشراف على نظافة القسم المخصص له واستكمال أدواته وصيانتها وجردها بين الحين والآخر .

الوحدة السابعة

دور مدير المدرسة في حل المشكلات واتخاذ القرارات

- استراتيجية حل المشكلات
  - الشعور بالمشكلات وتحديدها وصياغتها
  - ايجاد وتحليل البدائل الممكنة لحل المشكلة
  - اختيار البديل المناسب لحل المشكلة
  - تنفيذ الحل ومتابعته
- عملية اتخاذ القرارات
  - التعريف بعملية اتخاذ القرار
  - أنواع القرارات
  - الأسس التي تقوم عليها القرارات
  - خطوات عملية اتخاذ القرار
  - الأمور الواجب مراعاتها عند اتخاذ القرار



الوحدة السابعة

دور مدير المدرسة في حل المشكلات واتخاذ القرارات

يعود الاهتمام بحل المشكلات في مجال علم النفس إلى العقد الثاني من القرن العشرين عندما بدأ ثورنديك تجاربه المبكرة على القطط ثم اعقبه كوهلر بإجراء تجاربه على الشمبانزي . وكان الاتجاه السائد آنذاك ينظر إلى حل المشكلات على أنه عملية تعلم عن طريق التجربة والخطأ ، وتطورت أساليب حل المشكلات إلى أساليب أخرى مثل أساليب الاكتشاف واتباع القوانين ومعالجة المعلومات واستخدام العصف الذهني .

ويعني تعبير حل المشكلات ، السلوك والعمليات الفكرية الموجهة لأداء مهمة ذات متطلبات عقلية معرفية . وقد تكون المهمة حل مسألة حسابية أو تصميم تجربة علمية لحل مشكلة تربوية . ويعرّف الباحثان كروليك ورودنيك (Krulik and Rudnic, 1980) مفهوم حل المشكلات بأنه عملية تفكيرية يستخدم الفرد فيها مالديه من معارف مكتسبة سابقة ومهارات من أجل الاستجابة لمتطلبات موقف ليس مألوفاً له . وتكون الاستجابة بمباشرة عمل ما يستهدف حل التناقض أو اللبس أو الغموض الذي يتضمنه الموقف . ويرى شنك Schunk, 1991 أن حل المشكلات يُشير إلى مجهودات الناس لبلوغ هدف ليس لديهم حل جاهز لتحقيقه .

استراتيجية حل المشكلات

توصل عدد من الباحثين إلى تحديد بعض الخطوات العامة التي يمكن استخدامها في حل المشكلات بطريقة فعّالة ومنظمة . وقد كان للدراسات التي استهدفت ملاحظة سلوكات الخبراء في حل المشكلات وتحليل أساليبهم أثر كبير في تأكيد المنحنى التعليمي المنهجي لاستراتيجية الخطوات التالية من أجل حل المشكلات .

أولاً: الشعور بالمشكلة وتحديدها وصياغتها

تعرف المشكلة بأنها عقبة تعرقل سير العمل وتظهر عندما يحصل تفاوت بين الأداء الفعلي وبين معيار متوقع أو نمطي تُريد المحافظة عليه وهذا الانحراف قد يكون سببه معروفاً أو مجهولاً . أي أن المشكلة تمثل الفرق بين الوضع الذي تسير عليه الأشياء في الحالة الراهنة وبين الوضع الذي ينبغي أن تكون فيه . وهناك عدد من التصنيفات للمشكلات :

١- مشكلات تتعلق بنقص المعلومات أو المهارات لدى الشخص ، وتشمل الحالات التي لا يعرف الاشخاص فيها ماذا يعملون أو كيف يعملون الأشياء .

٢- نقص في الحوافز والدوافع وتشمل الحالات التي يعرف فيها الأشخاص ما ينبغي عمله وكيف ينبغي عمله ولكن لاتوجد لديهم الرغبة في عمله .

٣- صعوبات في البيئة التعليمية : وتشمل الحالات التي يعرف فيها الاشخاص ماذا يعملون وكيف يعملون كما أنهم يرغبون في العمل ولكن هناك ظروف وصعوبات محيطة مختلفة تحول دون قيامهم بالعمل .

يعتبر تحديد المشكلة وتحليلها شرطا أساسياً لاتخاذ اي قرار ، ومع ذلك كثيراً ما يغفل الإداري عن هذه الحقيقة ، لذا كان من الضروري أن يتعرف على المشكلة ويحددها ويتعرف على الشروط أو الظروف التي تسببها . و أشار ديوي إلى أن المشكلة تنبع من الشعور بصعوبة ما ، أو شيء ، ما يحير الفرد ويقلقه ، ويعرف جينس Gates المشكلة فيقول :«توجد المشكلة بالنسبة لفرد ما عندما يكون أمامه هدف محدد لا يمكنه بلوغه بصور السلوك المألوفة لديه وتنشأ الحاجة إلى حل المشكلة عندما يكون هناك عائق يعترض سبيل تحقق الغرض ، أمَّا إذا كان الطريق ممهداً ومفتوحاً ، فعندئذ لا توجد مشكلة . إن الحافز الأساسي للقيام باتخاذ القرار هو الشعور بعدم الرضا عن جانب معين من الجوانب المتصلة بمسؤوليات الإنسان ومهامه المهنية ، أو عن مستوى أداء الفئة التي يُشرف عليها سواء كانت هذه الفئة طلاباً أو معلمين ، فمثلاً قد يشعر مدير المدرسة بعدم الرضا عن إعداد المعلمين لخططهم اليومية أو عن عدم قيام الطلبة بواجباتهم البيتية» . ومن المهم هنا أن تتوفر لدى الإنسان الثقة والقناعة بالاصلاح وهذا ما يدفعه إلى اتخاذ الاجراءات العملية باتجاه الاصلاح والتحسين .

ويجب صياغة المشكلة في عبارات واضحة ومفهومه ومحددة تعبر عن مضمونها لتوجه الباحث إلى العناية المباشرة بمشكلته وجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها وترشده إلى مصادر المعلومات الخاصة بها . ولكي تُصاغ المشكلة بوضوح فإن هذا يتطلب اختيار الألفاظ والمصطلحات التي تُعبِّر عن مضمون المشكلة بدقة بحيث لا تكون موسعة متعددة الجوانب كثيرة التفاصيل ، أو ضيقة محدودة للغاية ويصعب فهم المقصود منها بدقة ووضوح .

ثانيا: إيجاد وتحليل البدائل الممكنة لحل المشكلة

لو كان هنالك حل واحد للمشكلة فإنها لا تحتاج إلى دراسة ، وإنما يُكتفى بقبول الحل بصورة سريعة واعتبار ذلك من الأمور البديهية التي لا تتطلب ضرورة وجود دراسة واسعة ومتشعبة ، ولذلك فإن هنالك عدة حلول لكل مشكلة تتناولها الدراسات الخاصة بها ، كما أن اللجان التي تقوم بدراسة المشكلة وتحليلها لها آراء متباينة وغير متطابقة . ولهذا كان من الضروري إشراك كل من له علاقة بالمشكلة ودراستها واقتراح الحلول لها .

وتحقيقا لذلك سوف نتطرق إلى أنواع النماذج المتعلقة بالبحث عن الحلول البديلة وفيما يلي بعضاً من هذه النماذج :

١- نموذج العقلانية المحددة : ويبحث في كيفية وصول الأمر لحلول مرضية لمشكلاتهم لعدم امكانية وصولهم إلى الحلول المثالية نتيجة عدم توفر القدرة لديهم للبحث عن جميع المعلومات المعقدة اللازمة للوصول إلى الحلول المثالية .

مثال :

يقوم المدير بالبحث عن معلومات حول نوعين أو ثلاثة أنواع من الحاسبات لاختيار أحد هذه الأنواع لامتلاك مؤسسته . أما البحث عن جميع المعلومات المتوفرة عن المئات من الحاسبات الموجودة في السوق فإنها سوف تكون معقدة ، وباهظة التكاليف ، وتتطلب وقتاً طويلاً ، وتفرغاً من المتخصصين . لذا فإن المدير وضع حداً على عملية البحث التي قام بها واقتصرها على الأنواع الثلاثة .

نستطيع أن نستنتج من المثال السابق أن المدير استخدم أحد اشكال العقلانية المحدودة التي تتمثل في تبسيط عملية البحث . ويجب أن ننوه هنا إلى ضرورة توخي الحذر في البحث عن الحلول البديلة وعدم محاولة تجنب إغفال البديل الجيد المتاح .

٢- النموذج الفوضوي : وهذا النموذج يتعلق بالبحث عن الحلول البديلة ويستخدمه المديرون عندما يقومون بعملية خلط لمشكلاتهم وأفضلياتهم وأولوياتهم ثم يقومون باستنتاج الحل من بين التركيبة دون الأخذ بعين الاعتبار تعاقب خطوات حل المشكلات .

٣- نموذج التفضيل الضمني : يبدو أن العديد من المديرين الذين يستخدمون حل المشكلات والبحث عن الحلول البديلة يلجأون إلى اختيار الحل المفضل الضمني في بداية عملية اتخاذ القرارات رغم استمراريته ومواصلة البحث عن الحلول البديلة .

بعد أن يتم تحديد البدائل أو الحلول يبدأ المدير تقييم هذه الحلول وذلك من خلال مقارنة ومفاضلة هذه الحلول من حيث مزايا وعيوب كل حل وكذلك العواقب والنتائج المترتبة على تطبيقه في المستقبل ومدى جسامة وتعقيد هذه العيوب والتكاليف المادية والبشرية والزمنية التي يتطلبها أتخاذه بالاضافة إلى مدى مساهمة هذا الحل في تحقيق الهدف وحل المشكلة ، وملاءمته للظروف البيئية المحيطة ومدى تأثيره (إيجابا أو سلباً) على من يتأثرون بنتائج تطبيقه .

ويرى بعض العلماء أن هناك مقومات تمنع أو تحد من التعرف على نتائج كل حل بديل وأهم هذه المعوقات :

- نقص المعلومات المتاحة عن كل بديل .
- طول الوقت اللازم لجمع المعلومات الضرورية للحلول البديلة .
- عدم توفر النوعية اللازمة من المعلومات .
- نقص الوعي عند الذين في حوزتهم المعلومات .
- عدم دقة تبويب وتوصيف المعلومات وتنظيمها .
- القدرة المحددة لمعرفة النتائج المتوقعة لكل بديل .

ثالثاً: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.

بعد القيام بتحديد البدائل وتقييمها ، فإن المدير يكون في موقف يسمح له بمحاولة تحديد البديل المناسب لحل المشكلة في ضوء الحقائق والمعلومات المتاحة . بالاضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار مزايا كل بديل وعيوبه وتكاليفه ، ونتائجه ومضاعفاته ، والاستعانة بمجموعة من المعايير التي تحقق الاهداف المرغوب . و أهم هذه المعايير :

١- عدد وأهمية الأهداف التي حققها بديل معين ، وقد تتفاوت الأهداف في درجة الاهمية ، فيفضل البديل الذي يحقق أهم هذه الأهداف أو أكثرها مساهمة في

تحقيقها . لذلك تُعطى هذه الأهداف أوزاناً أو تقسم إلى أهداف مهمة وأخرى أقل أهمية ، أو أهداف لابد من تحقيقها وأهداف مرغوبة بفضل تحقيقها .

٢- مدى اتفاق البديل مع أهميته للمؤسسة واتساقه مع سياستها وخططها ونظمها وفلسفتها .

٣- مدى المنفعة التي يمكن تحقيقها والتي تتمثل في القيمة أو الفائدة المحصلة من الموارد المتاحة باتباع بديل معين .

٤- درجة المخاطرة من اتباع البديل . وتعني المخاطرة هنا احتمال عدم تحقيق المنفعة المذكورة أي عدم تحقيقه للأهداف المرجوة من تطبيقه .

٥- مقدار المجهود البشري اللازم بذله في تنفيذ البديل والمخاطر التي ينطوي عليها تنفيذه . وعليه ، تتم المقارنة على أساس هذا السؤال : أي البدائل يُعطي نتائج أحسن بمجهود أقل .

٦- كفاءة البديل ، أي مدى استغلاله للموارد المتاحة عند تنفيذه من أجل تحديد كفاءته وهنا يجب الأخذ بعين الاعتبار ندرة أو محدودية الموارد المالية والمادية والبشرية .

٧- مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة (مثل : العادات ، التقاليد القيم . . . إلخ) وما يمكن أن تعززه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل .

٨- مدى توفر أو عدم توفر المعلومات التي بُني عليها البديل ومقدار الخطأ الذي يمكن أن يترتب على نقص المعلومات .

٩- التوقيت ودرجة السرعة المطلوبة في الحل والموعد الذي يُراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة .

رابعاً: تنفيذ الحل البديل ومتابعته

والهدف من ذلك التأكد من أن القرار المتخذ قد عالج المشكلة وأن الأهداف المطلوبة منه قد تحقّقت .

عملية اتخاذ القرارات

التعريف بعملية اتخاذ القرار

يعتبر القرار لب العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل جوانبها ويقول جريفث إن تركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات كما أن القرارات تؤثر في جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتوجيه ورقابة. وكذلك نجد أن هربرت سيمون وهو من تلاميذ ماكس ويبر يرى أن التنظيمات الإدارية تقوم على عملية اتخاذ القرارات.

ومن أهم أفكاره :

١- لايتفق متخذو القرارات الإدارية على الأهداف نتيجة اختلاف تفسيراتهم وحاجاتهم.

٢- لا يلم متخذو القرار بجميع البدائل المتاحة.

٣- يستجيب المديرون أحيانا حسب أفكار مسبقة لديهم.

٤- المعلومات الخاصة بالموضوع الذي سيتخذ القرار من أجله غالباً ما تكون غير تامة عند متخذي القرارات.

٥- قدرة الإنسان على تفسير المعلومات قد لا تكون كاملة في بعض الأحيان.

وعملية اتخاذ القرار هي جزء من حل المشكلات، فحل المشكلات أوسع في معناها من اتخاذ القرارات. وتنبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطها الشديد بحياتنا اليومية كأفراد، وجماعات ومنظمات صغيرة وكبيرة محلية ودولية، أما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى الفرد، فإنها تبرز من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية التي يتأثر بها ويؤثر فيها على الآخرين، فوظيفة المدير التنفيذي- على سبيل المثال- تتصف باتخاذ القرارات أو تأجيلها أو عدم اتخاذها، فالمدير يتخذ قراراً عندما يوقع كتاباً لحل مشكلة ما أو لانجاز عمل ما، أو يُجيب على سؤال أحد مرؤوسيه، أو يطلب من مرؤوسيه أداء مهمة، أو يشكل لجنة لبحث مشكلة ما، أو يوافق على اجاز موظف ... إلخ.

وبالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى الجماعات، فإنها تبرز من خلال تأثر سلوك الفرد بسلوك الأفراد أعضاء الجماعات الإنسانية التي ينضم إليها. ومن أمثلة الجماعات الصغيرة التي تؤثر في سلوك الفرد: اللجان مثل لجنة التخطيط، مجلس الخدمة المدنية ... إلخ، والنقابات والجمعيات المختلفة. وأما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة، فتزداد بازدياد درجة تعقيدها نتيجة تضخم حجم المنظمات وانفتاحها على البيئات المختلفة، وسرعة التغيرات التي أصبحت تتميز بها الإدارة العامة. ويرجع السبب في أهمية هذا الموضوع إلى أنها تتأثر وتؤثر على الأفراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه فتؤثر بالتالي في الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع ككل.

نستنتج مما سبق أن عملية اتخاذ القرارات هي عملية مهمة وأساسية للإدارة، فهي المحرك لجهود ولنشاط الموارد البشرية ويتخللها كل وظائف الإدارة وعناصرها سواء ما يتعلق منها بأهداف العمل الموضوعية ورسم السياسات وتحديد نظم العمل وقواعده وإجراءاته، أو ما يتعلق منها بالحياة اليومية في أعمال المنظمة من اختيار وتوجيه وتنظيم ورقابة وتحديد معايير ومتابعة ... إلخ.

وإذا تتبّعنا مفهوم القرار الإداري في العديد من الكتب والمؤلفات فإننا نجد أن المفكرين في هذا المجال يقدّمون تعاريف متعدّدة كل حسب خلفيته واتجاهاته العملية والفلسفية. وعلى الرغم من اختلاف الآراء، فإن هناك اتفاق على عدد من العمليات التي يتضمنها القرار الإداري وهذه هي:

- وجود مشكلة معينة تتطلب حلا معيناً.
- وجود أكثر من بديل يمكن الاختيار من بينها.
- أن يكون الاختيار نتيجة نشاط ذهني واع ومدرك.
- أن يكون موجهاً لتحقيق هدف أو أهداف مرجوة.

ويمكن تعريف القرار الإداري بأنه عملية اختيار واعية لأحد البدائل المُتاحة لتحقيق هدف معين، أو لمعالجة مشكلة معينة.

والمقصود بالبديل هنا اختيار أحد الحلول المطروحة للمشكلة.

وعملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة لا تتوقف عند حد أو وقت معين ، ويقع العبء الأكبر في اتخاذ القرارات المدرسية على مدير المدرسة وتعتمد فاعلية القرار على مهارة المدير ودرجة تدريبه وعلمه ومدى استخدامه للمنطق العلمي لحل المشكلة . والقرارات الناجحة هي التي تتميز بالموضوعية والمعقولية والاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة . وهذا يستدعي أن يكون القرار قائما على مجموعة من الحقائق وليس على التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي .

وهذا يعني أنه من الضروري أن يكون من يقوم باتخاذ القرار مزوداً بالمعلومات التي يحتاجها من أجل الوصول إلى قرار سليم بصورة مستمرة .

أنواع القرارات

هناك العديد من القرارات التي لا حصر لها في الإدارة التعليمية ويمكن إيجاز بعضها فيما يلي :

١- القرارات المتعلقة بالمادة أو المحتوى والقرارات المتعلقة بالطريقة ، أما ما يتعلق منها بالمادة ، أو المحتوى فيمكن تمثيله ببناء وتنظيم المناهج والبرامج التعليمية ومدى تحقيق هذه البرامج والمشروعات للأغراض المنشودة من التربية . وأما فيما يتعلق منها بالطريقة فيتمثل في كيفية تحسين المدير لاستخدام وقته وجهده وإلى أي حد يشرك غيره معه في اتخاذ القرار وكيف يقوم بالعمل في مكتبه .

٢- القرارات الرسمية والقرارات الشخصية ، والقرارات الرسمية يتخذها رجل الإدارة في ممارسته الرسمية للدور المتوقع منه في المنظمة ، ومثل هذه القرارات تسمى قرارات رسميه لأنها أتخذت من منطق الوظيفة الرسمية . أما القرارات الشخصية فإنها تتعلق برجل الإدارة كإنسان لا كعضو في المنظمة . وعلى الرغم من أنه من الصعب أن نميِّز بين القرارات المهنية والشخصية ، فإنه من المفيد أن نعرف أن رجل الإدارة يتلون قراره بالنوعين وأن كثيراً من قراراته تشمل النوعين الرسمي والشخصي معاً .

٣- القرارات الرئيسية والقرارات الروتينية : أما القرارات الرئيسية فهي التي تتعلق بالسياسة البعيدة للمنظمة وتتضمن عادة تغيرات بعيدة المدى وتكاليف مالية كبيرة وتمثل القرارات الرئيسية أهمية كبرى ويترتب على أن خطأً فيها ، تهديد المنظمة

نفسها أو تعريضها لخسارة كبيرة . ولذلك فإن مثل هذه القرارات لا تتخذ عادة بسرعة وانما بعد مرحلة طويلة يتم فيها التخطيط لاتخاذ القرار بجمع المعلومات والموازنة بين البدائل واختيار البديل الأمثل . أما القرارات الروتينية فإنها تتمثل في القرارات الدورية التي تتكرر باستمرار ولاتحتاج إلاّ لقدر ضئيل من المداولة ، وليس لمثل هذه القرارات عادة تأثير كبير على المنظمة .

٤- القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة ، القرارات المبرمجة تتصف بأنها روتينية متكرّرة تُتّخذ لمواجهة مواقف تتكرر من حين لآخر . وهذا النوع من القرارات يمكن أن يُتّخذ تبعاً لاجراءات وسياسات وخطط ومعايير موضوعة ومعروفة مسبقاً . ويمكن البت في هذه المواقف على الفور حيث لاتحتاج إلى تفكير أو جهد ذهني كبير ، وإنما تعتمد على مقومات ومعرفة وخبرات وتجارب المدير متّخذ القرار التي اكتسبها أثناء عملية .

أما القرارات غير المبرمجة فتتصف بأنها غامضة ومعقدة لأنها تتعلق بمشكلات ذات طبيعة غير متكررة أو غير مألوفة ذات أبعاد متعدّدة يصعب حصرها وتعريفها والتحكم فيها . لذا ، فإن مثل هذه المشكلات لا يمكن حلها بقرارات فورية مثل القرارات المبرمجة ، لأنها تحتاج إلى تفكير وإبداع وتهيؤ من جانب المديرين بسبب تنوع موضوعاتها وكثرة متغيراتها وعدم وجود إجراءات وسياسات ومعايير جاهزة وموضوعية لمعالجتها ، فهي جديدة في نوعها وفي محتوى الموضوعات أو المشكلات التي تعالجها . لذا ، فهي تستلزم وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً لجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة . كما أن القيم الشخصية للمدير متخذ القرار تؤثر في عملية اتخاذ هذا النوع من القرارات .

الأُسس التي تقوم عليها القرارات

يقول سيمون إن القرارات تقوم على أساسين هما :

١-مجموعة الحقائق المعلومات ، وهذه يجب أن تكون خاضعة للإختبار لبيان صدقها أو زيفها .

٢- مجموعة القيم وهي لاتخضع لمثل هذا الاختبار لأنها تتعلق بعملية لاختيار الأحسن ، أو الأفضل وكذلك بالصورة المثالية التي يجب أن يكون عليها موضوع القرار .

والمجموعة الأولى تتعلق باختيار الوسائل والثانية تتعلق باختيار الغايات ، والسلوك الرشيد يُنظر إليه على أنه سلسلة من حلقات متصلة من الوسائل والغايات ، فالغايات تُحدّد اختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها ، وعندما تتحقق تصبح الغاية وسيلة لتحقيق غاية أبعد وهكذا .

وبمعنى آخر فإن قرارات كل موظف في السلّم الهرمي ، يتحدد جانب القيم منها بما يتلقاه عن طريق رئيسه بشأنها ، وفي نفس الوقت تتحدّد فرصته في اختيار الوسائل المختلفة بالإجراءات الإدارية وتعليماتها ، والجمع بين هذين العاملين المحدّدين في نظر سيمون يجعل عملية اتخاذ القرارات في المنظمة عملية رشيدة معقولة .

خطوات عملية اتخاذ القرار

تتضمن عملية اتخاذ القرار الرشيد أو المعقول نفس الخطوات التي يتضمنها حل المشكلات ويمكن ايجاز العناصر الأساسية لعملية اتخاذ القرار كما يلي :

١- تحديد المشكلة : ويشمل ذلك الفهم الواضح للهدف الذي يخدمه القرار المتخذ .

٢- جمع المعلومات : ويشمل ذلك الحقائق والآراء والأفكار المتصلة بالمشكلة .

٣- تحليل المعلومات : ويشمل ذلك تفسير المعلومات بمنطق سليم .

٤- وضع الحلول (البدائل) : وهي عبارة عن بدائل أو احتمالات ممكنة للقرار .

٥- تقييم الحلول (البدائل) : من حيث ايجابيات وسلبيات كل حل .

٦- اختيار الحل الأفضل : في ضوء البدائل المقترحة .

٧- تطبيق القرار : أي اتخاذه ووضعه موضع التنفيذ .

٨- متابعة تنفيذ القرار : من حيث معرفة أثر القرار المتخذ على المدى القصير والبعيد .

إن متخذ القرارات الإدارية كثيراً ما يتعرض لضغوطات اجتماعية من أفراد المجتمع المحلي في بيئة المؤسسة أو المدرسة ولتخفيف أثر هذه الضغوطات يقوم الإداري بما يلي :

أ) التقيد بالقوانين والتعليمات ، ومزاياه :

– إرضاء جميع الأطراف ذات العلاقة .

- توفير العدل والموضوعية .

- عدم إضاعة الوقت والجهد .

- خلق اتجاه ايجابي لدى الناس نحو المؤسسة .

وعيوبه هي :

- عدم مراعاة بعض الحالات الإنسانية .

- لا يتوفر فيه المرونة .

- يقتل القدرة على الاجتهاد والإبداع والمبادرة .

٧- المقدرة على الاقناع والتبرير والتزام الموضوعية ومن مزاياها إرضاء جميع الأطراف مع الالتزام بالقوانين والانظمة والمصلحة العامة . ومن عيوبها أنها تأخذ وقتاً كبيراً من المدير .

ج) تفويض الصلاحيات للآخرين والمشاركة في اتخاذ القرارات ، ومن مزاياها توفير وقت المدير والدقة في اتخاذ القرار ومن عيوبها أنها تأخذ وقتاً أكبر من المراجع .

الأمور الواجب مراعاتها عند اتخاذ القرار.

١- توخّي الحرص والحذر الشديدين عند تحديد المشكلة .

٢- تجنب مأزق الحصول على قرارات مثالية ،ويجب أن يعرف الإداري أن الكمال لله وحده ، وأن قدرته محدودة وبالتالي يُطلب منه الوصول إلى قرارات مرضية قريبة من المثالية .

٣- استخدام الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات عند مواجهة مشكلات معقدة في بيئات عنيفة .

٤- تعلم طريقة التفويض وهو العامل الرئيسي في النجاح الإداري وأن يتجنب الإداري عمل كل شيء بنفسه .

٥- أن يتأكد الإداري أن نجاح المجموعة من مرؤوسين ومعاونين هو نجاح له ولمنظمته في النهاية .

الوحدة الثامنة

النظام والانضباط المدرسي

- أهداف النظام أو الانضباط المدرسي
- مشكلات النظام المدرسي
- العوامل المؤثرة في النظام المدرسي
- أساليب تحقيق النظام المدرسي
  - دور مدير المدرسة
  - دور المعلم
  - دور المرشد التربوي
  - دور الأهل

أهداف النظام أو الانضباط المدرسي

يهدف الانضباط المدرسي إلى تدعيم العملية التربوية وإزالة العقبات التي تعيق وصولها إلى أهدافها ، ولاسيما ما كان منها ناجما عن صعوبات التكيف لدى بعض الطلبة مع البيئة المدرسية بحيث يتمثل الطلبة مفاهيم الانضباط الذاتي ، وينعكس ذلك على أنماط سلوكهم الايجابي البناء . إن تحقيق النظام المدرسي السليم يدل دلالة واضحة على مدى الجودة التي تميز بها نظام التعليم في المدرسة . وهو من الواجبات التي تقع على مدير المدرسة ومدرسيها ، فيساعدون التلاميذ على اكتساب أنماط السلوك الاجتماعي المقبولة أثناء الدوام المدرسي إن المدرسة الجيدة هي التي تنظر إلى النظام المدرسي وتأديب الطلاب باعتبارها عملية تعليمية تدفع بجميع الطلاب إلى مستوى معيناً من ضبط النفس وتعلم السلوك الجيد والتدريب عليه . و هذه المدرسة تعمل على تلافي المشكلات السلوكية وتؤيد الاتجاه العلاجي إزاء الطلاب الذين يُخلّون بالنظام ، وقواعد ضبط النفس . ويتم تحقيق النظام بها بالمشاركة والجهود التعاونية بين مدير المدرسة ومدرسيها وتلاميذها .

وكان مفهوم النظام المدرسي في الماضي يقوم على أساس «العصا» وكان مدير المدرسة يمثل الحاكم وله الكلمة النهائية ويمارس سلطاته لاخضاع الطلاب لها ، وكان هذا النوع من النظام قائما على الرهبة والخوف ومفروضا بالقوة . إلا أن النظام المدرسي الحديث يقوم على أساس الحاجة إلى احترام الذات وتوليد الرغبة الصادقة لدى الطالب للقيام بالعمل الصحيح .

مشكلات النظام المدرسي

تواجه المدارس أو المؤسسات التعليمية عادة بنوعين من الخروج على النظام :

أولا : النوع الفردي

وهو النوع الشائع ، المعروف ، وينحصر في نطاق ضيق يمكن التعامل مع كل حالة على حدة ومن أمثلة هذا النوع من المشكلات :

١- الشغب : ويتمثل في سلوك عدواني من جانب الطالب نحو أقرانه وقد يرجع ذلك إلى عوامل نفسية أو اجتماعية أو إلى عيب جسمي أو الفشل الدراسي .

٢- الهروب من المدرسة : ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها ضعف الرقابة المنزلية ، أو

تأثير قرناء السوء ، أو الفشل الدراسي المتكرر للطالب ، ومنها سوء إدارة المدرسة وضعف خدمات التوجيه بها ، أو عدم مناسبة أنشطتها وبرامجها التربوية لاحتياجات الطلاب .

٣- السرقة : وقد ترجع إلى رغبة الطالب في تملك شيء لايستطيع الحصول عليه ، أو الانتقام من زميل آخر وغيرها .

٤- الغش في الامتحانات : ويرجع ذلك إلى الاهتمام الكبير الذي يُعطى للامتحانات ، وما تتسم به من صرامة وقيود ، والتركيز على التحصيل والحفظ بدل من أن تكون وسيلة لتقويم التلميذ وتقدمه .

٥- تدمير الأثاث المدرسي : مثل تكسير الشبابيك والأبواب ، والكراسي والأدراج والأجهزة ، أو تشويه المبنى المدرسي بتجريحه أو الكتابة على الجدران . . . إلخ .

ثانيا : النوع الجماعي :

بدأ هذا النوع من المشكلات يظهر في السنوات الأخيرة ، ولاشك أن خطورة هذا النوع من المشكلات تكمن في أنها تؤثر على المؤسسات التعليمية ككل على اختلاف أنواعها وتُهدِّد كيانها ووجودها وتُعزى هذه المشكلات إلى مجموعة من العوامل منها :

١- قلق الطلبة واضطرا بهم وعدم ثقتهم في قيمهم ومعاييرهم الأخلاقية .

٢- جمود النظم التعليمية : مثل ضعف العلاقة بين الطالب والمعلم نتيجة زيادة أعداد الطلبة في المدرسة الواحدة ، عدم وجود خدمات ارشادية وتوجيهية في المدرسة ، قوانين وتعليمات القبول في المدارس ، والتشعيب إلى أنواع التعليم المختلفة ، نظام الامتحانات وما يسبِّبه من همٍّ كبير للآباء والأبناء والمعلمين .

٣- اهتزاز سلطة المعلمين الرسمية وغير الرسمية : ويرجع ذلك إلى انخفاض مستوى اعدادهم ومؤهلاتهم وانخفاض الأوضاع المادية والاقتصادية لهم وكذلك تناقص كفاءاتهم المهنية لانهم لا ينمون أنفسهم باستمرار مما يظهرهم أمام التلاميذ بأن معلوماتهم ضحلة وقديمة .

٤- قلة تعاون الآباء مع المدرسة : لاشك أن تعاون الآباء مع المدرسة عامل هام في حفظ النظام . ولكن كثيراً من الآباء لا يساعد المدرسة على ذلك لعدم اهتمامهم بما

يجري فيها أو لإهمالهم بما تقوله المدرسة عن ابنائهم ، أو لعدم إحكام سيطرتهم كآباء على أبنائهم .

٥- سوء استغلال التلاميذ من جانب المنظمات المختلفة مثل المنظمات السياسية أو الاجتماعية الشرعية منها وغير الشرعية ، والعلنية منها والسرية من أجل خدمة أغراض معينة ، وغالبا ما يوجه هؤلاء الطلاب للقيام بأعمال عدوانية أو تخريبية ضد المجتمع .

٦- عدم إشراك الطلبة في إدارة المدرسة وتعويدهم على الحياة الديموقراطية مما يترتب عليه خروجهم على النظام المدرسي .

العوامل المؤثرة في النظام المدرسي

هناك عوامل متعددة تؤثر في النظام المدرسي وتجعله إمّا نظاماً مدرسيا سليما أو غير سليم وهذه العوامل هي :

- الادارة المدرسية والمدرسون .
- البيئة التي تقوم بها المدرسة .
- اتجاه أولياء الأمور ومجالس الآباء والمعلمين .
- الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية لطلاب المدرسة وتقاليد المدرسة .
- العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والمدرسين والتلاميذ .
- المناهج وطرق التدريس المتّبعة .
- الأنشطة المدرسية ونوعيتها .
- الإمكانيات المادية والبشرية بالمدرسة .
- التوجيه والارشاد بالمدرسة .
- التنظيم المدرسي .
- التقويم والامتحانات الطلابية .
- الخدمات الترفيهية والصحية والاجتماعية المقدمة للطلاب .

اساليب تحقيق النظام المدرسي

إن هناك أساليب لاجدوى منها بل هي معوقة للنظام المدرسي مازالت تتبع في كثير من مدارسنا بهدف تحقيق نظام مدرسي سليم وهي :

١- تكليف التلاميذ المذنبين بواجبات مدرسية أكثر من زملائهم مما يؤدي إلى زيادة كراهيتهم للمدرسة .

٢- التهديدات والإذلال الشخصي ، ويؤدي ذلك إلى ضعف شخصية التلميذ وعدم تكيفه مع الجماعة المدرسية ومحاولة تركها .

٣- العقاب البدني وإن كانت معظم النظم التعليمية في مدارسنا تمنع استخدامه . ويؤدي إلى عدم التكيف النفسي والاجتماعي ، وقد يُحدث عاهات جسمية بالتلميذ تمنعه من مزاولة بعض أنشطة الحياة الاجتماعية .

٤- الحرمان من المدرسة لمدة أيام ، وقد يؤدي ذلك إلى انقطاع التلميذ كُليّةً عن المدرسة .

٥- الحرمان من بعض الحصص الدراسية ، ويؤدي ذلك إلى عدم متابعة التلميذ للمادة الدراسية وكرهه للمادة ولمدرسها وسوء العلاقة بينهما ويصعب علاجها .

٦- استخدام المدرس لعملية الامتحانات وتصعيبها للتلاميذ بصفة عامة ، وقد يؤدي ذلك إلى كره المادة الدراسية ومدرسها .

٧- الفصل من المدرسة ، ومع وجود ما يبرّره في بعض الحالات إلا أنه إجراء يجب أن لا تلجأ إليه إلا في الحالات القصوى والشديدة .

وقد يكون هناك تساؤل : عن ماهية الأساليب التي يجب أن تتبعها المدرسة حتى يتحقق للنظام المدرسي سلامته؟ومن هذه الأساليب :

أولا : الأساليب الوقائية :

تعمل المدرسة على حماية الطلبة من الوقوع في المشكلات وذلك عن طريق توفير الجو الذي يُحقّق الصحة النفسية للطالب ويحول دون تعرضه لمشكلات نفسية عن طريق تهيئة جو اجتماعي سليم بالمدرسة تسوده المحبة والتعاون والصراحة ، والتقبل والاهتمام بالفروق الفردية بين الطلبة ، والعناية بالنشاطات المدرسية داخل الصف

وخارجه وتوجيه الطلبة لاستغلال أوقات فراغهم بالنشاطات البناءة ؛ وتوثيق الصلة بين البيت والمدرسة .

وتعني الأساليب الوقائية ايجاد أجواء وظروف داخل الصف وفي أثناء النشاط المدرسي تحول دون وقوع مشكلات الانضباط ، أو التخفيف من آثارها إلى أقصى حد ممكن .

وتجدر الاشارة إلى بعض هذه الأساليب والإجراءات الوقائية التي يمكن أن تستخدمها المدرسة سواء داخل الحصة أو في أثناء ممارسة النشاطات أو في أوقات الاستراحة ، ومن أهمها :

١-قيام المدرسة بتعريف الطلبة وأولياء أمورهم بتعليمات الانضباط المدرسي وبخاصة فيما يتعلق بالعقوبات وموجباتها ويتم ذلك عن طريق :

أ) الاجتماعات بأولياء الأمور .

ب) النشرات .

ج) الإذاعة المدرسية .

د) الحصص الصفية والأنشطة المدرسية وغير ذلك من الاجراءات المختلفة .

٢- تمثل المعلم الأنموذج الأمثل في الشخصية والسلوك .

٣- معرفة خصائص مراحل النمو وفهم طبيعة المشكلات المختلفة التي تواجه الطلبة من خلال تعرف المعلم على المشكلات الانفعالية والاجتماعية والسلوكية التي قد يتعرض لها الطلبة ومعرفة أسبابها ، والمرحلة النمائية التي تظهر بها هذه المشكلات ليتمكن من مواجهتها ، وحلها بمساعدة الأطراف المعنية في المدرسة بما يكفل التكيف الاجتماعي المقبول للطالب في المدرسة والبيت .

٤- احترام شخصية الفرد واحترام معتقداته وأفكاره .

٥- عدم التحيز لطالب أو لفئة من الطلبة ومراعاة الفروق الفردية بينهم .

٦- اشراك الطالب بالنشاطات التربوية المختلفة مثل :

أ) المشاركة في النشاطات الاجتماعية .

ب) تشجيع الهوايات الابتكاريه .

ج) تنمية الميول والاهتمامات الأدبية والعلمية والرياضية والفنية .

د) مساعدة الطالب على شغل أوقات الفراغ واستثمارها عن طريق توفير الانشطة التربوية التي تتناسب وشخصيته وقدراته وميوله بما يلبي حاجاته الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية وُصولاً بذلك إلى تحقيق أهداف تربوية بناءة .

هـ) تدريب الطلبة على استخدام الأسلوب العلمي في التفكير وتنمية قدراتهم على التجديد والابتكار .

و) تعزيز السلوك الايجابي للطلبة .

٧- ترسيخ روح التعاون بين الطلبة وتدريبهم على العمل الجماعي واحترام الآخرين .

٨- عرض الخبرات الإنسانية وأنماط السلوك المناسبة ، والاستفادة من الشخصيات الدينية والتاريخية والإنسانية ذات التاريخ المشرق وتمكين الطلبة من مطالعة الكتب التي تتحدث عن هذه الشخصيات .

٩- غرس روح الانتماء الوطني في جميع المواقف التعليمية التعلمية ويتم ذلك عن طريق :

أ) تعميق مفاهيم انتماء الطلبة لمدرستهم وغرس قيمة احترام المؤسسة التربوية في نفوسهم .

ب) الإفادة من المناسبات الوطنية والقومية والإنسانية ، لإتاحة الفرصة للطالب للتعبير عن مشاعره ومواقفه في هذه المناسبات .

ج) تشجيع الطالب على الأعمال التطوعية لخدمة البيئة المحلية .

د) تعويد الطالب على التفاعل مع المواقف التي تعبر عن الاعتزاز الوطني ، مثل تحية العلم والأناشيد الوطنية والقومية ، في بداية كل يوم صباحي وأوقات الاستراحه .

ثانيا: الأساليب العلاجية.

١- الأساليب العلاجية الفاعلة داخل غرفة الصف :

أ) التعزيز الايجابي للسلوك المرغوب فيه .

ب) تجاهل السلوك غير المرغوب فيه .

ج) تقديم الثواب أو إيقاع العقاب بعد حدوث السلوك مباشرة وتوضيح سبب الجزاء للطالب توضيحا كافيا قبل إيقاعه .

د) إيقاع العقاب على السلوك غير المرغوب فيه من الناحية التربوية والاجتماعية بصرف النظر عن وجهة نظر المعلم أو ميله الشخصي .

هـ) مواجهة الطالب المخالف على انفراد ، وبحث موضوع المخالفة معه وأسباب تحريمها وتوجيهه إلى عدم تكرارها .

و) الاستعانة بمجالس الطلبة في حل المشكلات الطلابية ذات الطابع الجماعي بمشاركة أولياء الأمور .

ز) إحالة الطلبة المخالفين للمرشد التربوي لإعداد البرامج التربوية والارشادية لمساعدتهم على حل مشكلاتهم وتحسين تكيفهم بشكل أفضل .

٢- من أهم اجراءات العقاب التي يمكن اتباعها لتقليل السلوك غير المرغوب فيه ما يلي :

أ) الاطفاء : ويعني إيقاف التعزيز الذي كان يصاحب السلوك غير المرغوب فيه في الماضي حتى يتلاشى هذا السلوك تدريجيا .

ب) تكلفة الاستجابة : وتعني فقدان الطالب لمعززات متوفرة لديه نتيجة لقيامه بسلوك غير مقبول اجتماعيا .

ج) الإقصاء أو العزل : وذلك بإبعاد الطالب عن البيئة أو الموقف المعزز أو إزالة المعزز نفسه عن الطالب .

د) التصحيح الزائد : ويعني إعادة الوضع أو إصلاح الضرر إلى أفضل مما كان عليه سابقاً .

هـ) الممارسة الإيجابية : وتعني قيام الطالب بسلوك مقبول اجتماعيا بعد قيامه بالسلوك غير المرغوب فيه اجتماعيا .

و) الممارسة السلبية : وتعني تكليف الطالب حال قيامه بالسلوك غير المرغوب فيه بأن يقوم بالسلوك نفسه بشكل متكرر لمدة أطول من الزمن .

ز) تغيير المثير : ويعني العمل على تغيير المثيرات والظروف البيئية التي تستجر السلوك غير المرغوب الذي يقوم به الطالب .

ح) الإشباع : ويعني تقديم المعزز للطالب بكمية كبيرة في فترة زمنية قصيرة بحيث يمله الطالب ويفقد فاعليته .

وأشارت بعض نتائج العقاب المستخدم على الطالب من قبل إدارة المدرسة أو المعلمين إلى الآتي :

١- يؤدي إلى ظهور حالة انفعالية غير مرغوب فيها لدى الطالب المعاقب ، كالخوف والقلق والبكاء والصراخ والاستفزاز ، ومثل هذه السلوكات تعيق نمو الطالب .

٢- يؤدي إلى الهروب والتجنب كأن يتظاهر الطالب بالتمارض والتغيب عن المدرسة أو التسرب منها .

٣- يؤدي إلى اضطراب العلاقات الاجتماعية بين الطالب ومعلميه وإلى كراهيته للمدرسة .

٤- يؤدي إلى النمذجة السلبية ، فالمعلم الذي يعمل على ضبط سلوك الطالب المخالف بالعقاب البدني فانه يقود الطالب إلى تقليد هذا السلوك في علاقاته مع زملائه فيلحق الأذى بهم وقد يتجاوز ذلك إلى المعلم الذي عاقبه .

٥- يؤدي العقاب البدني من قبل المعلم إلى جرح الطالب أو كسر أحد اطرافه أو إحداث إعاقة أو عاهة دائمة .

٦- يؤدي العقاب إلى خمول الطالب المعاقب وانعزاله ، وعدم المشاركة داخل الصف أو خارجه في النشاطات المدرسية ويولد لديه الخوف والخجل .

دور المدرسة في عملية الانضباط المدرسي

تعد المدرسة المؤسسة الاجتماعية الثانية في الأهمية بعد الأسرة من حيث مكانتها في التأثير على الطفل ورعايته ، وصقل شخصيته ، وتنمية مهاراته ومواهبه وقدراته ، وتزويده بالمعلومات والمعارف . إضافة إلى أنها توفر له بيئة اجتماعية مليئة بالمثيرات التي تعمل على استنفاذ طاقاته الكامنة ، وتوجيهها بالاتجاه الذي يعود عليه وعلى مجتمعه بالنفع ، وهي بهذا تحقق الهدف العام للتربية وهو اعداد هذا الناشيء ليكون مواطنا صالحا في مجتمعه .

ومن أجل تحقيق هذا الهدف تسعى المدرسة سعيا حثيثا لتقديم الأفضل لطلبتها ، معتمدة على مبدأ التطوير لبرامجها وفعالياتها وأسلوب أدائها ، لكي توفر لهم من خلال ذلك سبل تحقيق النمو السوي المتوازن والمتكامل عقلياً وجسمياً وعاطفياً ، والذي يجعلهم يتمتعون بقدر وافر من الصحة النفسية والجسمية والاتزان الانفعالي .

ولما كانت المدرسة تحتضن عادة عدداً من الطلبة الذين أتوا إليها من المجتمع المحيط حاملين معهم آثاره وآثار البيت الذي عاشوا فيه خلال سنوات حياتهم الأولى ، فإننا نتوقع اختلافات وفروقات كبيرة بين هؤلاء الطلبة ، تعكسها بكل وضوح أنماط تفاعلهم الاجتماعي معاً ، أو مع القائمين على عملية التعليم أو مع النظام المدرسي بكل مكوناته بشكل مناسب .

أ) دور مدير المدرسة :

تعد الإدارة المدرسية من الركائز الأساسية في العملية التربوية ، حيث أنها تهدف الى تنظيم جميع عناصر هذه العملية وتوجيهها بغية تحقيق الأهداف المنشودة لهذه العملية والمتمثلة في تحسين نوعية الخدمات التربوية والتعليمية المقدمة للطلبة .

لذلك فإن مسؤولية مدير المدرسة قائداً تربويا ومشرفا مقيما ، تعني بالدرجة الأولى إدراكه حاجات المدرسة بوصفها مجتمعاً تربوياً متكاملاً ، وحاجات الطلبة كأعضاء في هذا المجتمع التفاعلي وبالتالي يسعى الى دفع خدمات العملية التربوية لتلبية تلك الحاجات بفكاءة وفاعلية ، ولتحقيق ذلك فان عليه اتباع ما يلي :

١- ملاحظة حاجات البيئة المدرسية وإدراكها بشكل عام .

٢- المساعدة على إرساء بيئة تساعد الطالب على تحقيق الصحة النفسية والنمو من النواحي كافة .

٣- العمل على توفير مناخ ديمقراطي بين جميع العاملين في المدرسة بما يخدم العملية التربوية ويُلبّي حاجات الطلبة من خلال إشراك العاملين في المدرسة بإعداد الخطط والبرامج الوقائية .

٤- تنظيم اجتماعات دورية للمعلمين والآباء لمناقشة مشكلات الطلبة واعتبار الآباء شركاء في العملية التربوية ، وفي تطبيق الجانب الوقائي والعلاجي للإسهام في حل مشكلات الطلبة .

٥- توزيع المهمات والمسؤوليات والأدوار على المعلمين لتفعيل مجالس الآباء والمعلمين ومجالس الطلبة في المدرسة .

٦- توفير جو ملائم للعمل الإرشادي في المدرسة والعمل على متابعة الخدمات الارشادية فيها وتقويمها .

٧- تكوين جو من الصداقة والمحبة بين الطلبة والمعلمين وتشجيع الحوار الديمقراطي بينهم .

٨- إشراك الطلبة في معالجة مشكلاتهم وتحمل المسؤولية في قضايا الانضباط المدرسي من خلال اجتماعات مجالس الطلبة الدورية لمناقشة المشكلات المدرسية ووضع البدائل والحلول المقترحة في التغلب عليها .

٩- دعوة مدير المدرسة اعضاء مجلس الضبط للاجتماع مرة واحدة في كل شهر على الأقل لتدارس القضايا والمشكلات الطلابية والتربوية في المدرسة ، والعمل على وقايتها بافضل السبل التربوية بالتعاون والتنسيق مع المعلمين والمرشد التربوي في المدرسة .

١٠- عقد اجتماعات دورية لأعضاء الهيئة التدريسية كافة لمناقشة القضايا والسلوكات الطلابية المخالفة لتعليمات الانضباط المدرسي وإعداد البرامج الوقائية والعلاجية لها .

١١- تكليف مديريات التربية في بداية كل فصل دراسي بعقد ندوات في أندية

المعلمين يشارك فيها ممثلون عن فئات المجتمع المحلي المختلفة ، والمؤسسات التربوية وأولياء الأمور وذوو الاختصاص لمناقشة مختلف أمور الطلبة التحصيلية والصحية والسلوكية والتربوية والنفسية لوضع توصيات وحلول مقترحة وتعميمها على المدارس والعمل بما جاء فيها .

١٢- قيام المدرسة بإجراء الدراسات والبحوث المسحية للتعرف على حاجات الطلبة ومشكلاتهم في بداية كل عام دراسي .

١٣- تكليف مدير المدرسة بإعداد سجل احصائي لحصر المشكلات الطلابية التي يكون المعلم سبباً فيها بهدف الاستفادة منها عند تقييم المعلمين ، كما يستفاد منها في الدراسات التي من شأنها وضع اقتراحات وتوصيات لتجاوز هذه المشكلات .

ب) دور المعلم :

يعد المعلم عنصرا هاما من عناصر العملية التربوية ، إذ أنه يعمل مع الطلبة لفترة طويلة ويستطيع خلالها ملاحظة مواقفهم وسلوكهم ولهذا يأتي دوره مهم على النحو الآتي :

١- ايجاد جو اجتماعي سليم في الصف والمدرسة يسوده المحبة والتعاون .

٢- احترام شخصية الطالب ومبادئه وأفكاره .

٣- الاتزان الانفعالي في المواقف التعليمية- التعلمية .

بحيث يكون المعلم نموذجا في تعامله مع الطلبة ، يتصف بالنضج والاتزان الانفعالي ، ولا يعمل على استفزاز الطالب ، أو إثارته لينتقل اثر هذا السلوك على الطالب المتعلم من خلال الملاحظة والمشاهدة والسلوك المباشر للمعلم .

٤- رعاية الفروق الفردية بين الطلبة بحيث يعامل كل طالب حسب قدراته وإمكاناته .

٥- اعتماد الأسلوب العلمي في حل المشكلات التعليمية التعلمية ، واستخدام الوسائل الايضاحية المتنوعة وحسب المرحلة العمرية عند تقديم المادة التعليمية .

٦- التعرف إلى برامج التعزيز واستخدمها في تعديل سلوكات الطلبة للعمل على تقوية السلوك المرغوب أو إزالة المثيرات غير المرغوب فيها في حالة التعزيز السلبي .

٧- تكليف مربي الصف لتوثيق المشكلات الطلابية المخالفة لتعليمات الانضباط المدرسي وتدوين الاجراءات والممارسات المستخدمة ومدى تكرارها في سجل خاص للاستفادة منها والعمل على تخطيها .

٨- الابتعاد عن العقاب البدني .

٩- التعرف إلى حاجات الطلبة ومشكلاتهم وفق مراحلهم النمائية والعمل على تلبيتها .

١٠- إثارة دافع التحصيل والتنافس الحر لدى الطلبة بحيث يساعدهم على اكتشاف قدراتهم وإمكاناتهم .

١١- دراسة مشكلات الطلبة أفراداً وجماعات واكتشاف حالات سوء التوافق المبكرة لديهم وإحالتها للمرشد التربوي .

ج) دور المرشد التربوي :

يعد الارشاد والتوجيه التربوي عنصرين هامين من العملية التربوية ، فهما يعنيان بالاسهام في نمو شخصية الطالب من كل جوانبها النفسية و الاجتماعية والمهنية والسلوكية والمعرفية .

إن الهدف العام والأساسي للتوجيه والارشاد التربوي في المدرسة هو لحقيق الصحة النفسية والجسمية والعقلية للفرد ومساعدته على نمو إمكاناته إلى أقصى غايات النمو من جهة وتحقيق التكيف الاجتماعي والمهني والتوافق الشخصي للطالب وذلك من خلال وظائف الارشاد والتوجيه الثلاث الرئيسية وهي : الوظيفة الوقائية والوظيفة النمائية البنائية والوظيفة العلاجية ، ويتحقق ذلك من خلال خدمات الارشاد والتوجيه المقدمة في المدرسة ودور المرشد التربوي في العملية التربوية .

١- توفير رؤية واضحة لدى المدير حول مشكلات الطلبة والخطط اللازمة لمواجهتها .

٢- تشجيع استخدام المعلومات الارشادية من قبل المعلم في معالجة مشكلات الطلبة وتمكين المعلم من استخدام التوجيه الفردي والجماعي للطلبة بتوفير أساليب خدمات الارشاد والتوجيه المرتبطة بالنمو المتكامل للمتعلم بشكل يسهل الرجوع اليها واستخدامها في المواقف التعليمية والتربوية .

٣- توعية الطلبة بأنظمة المدرسة وبتعليمات الانضباط المدرسي والالتزام بها وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم في ضوء المعايير والتعليمات المدرسية ، عن طريق إجراء الدراسات والبحوث في بداية العام الدراسي للتعرف إلى حاجات الطلبة ومشكلاتهم وفق مراحلهم النمائية عن طريق :

أ) النشرات المتعلقة بالانضباط المدرسي .

ب) الاذاعة المدرسية .

ج) الندوات والمحاضرات .

د) المقابلات الفردية واللقاءات الجماعية .

هـ) إعداد برامج تدريبية على مهارات ضبط الذات .

٤- إبراز دور المرشد التربوي في مجال الارشاد الاسري بايجاد البدائل في تسهيل قنوات الاتصال ما بين البيت والمدرسة وفي توعية الأهل بأساليب التعامل مع الأبناء وفق مرحلتهم النمائية ، وتزويدهم بالمعلومات الكافية عن ابنائهم .

٥- قيام المرشد التربوي بإجراء اتصالات وتكوين شبكة علاقات اجتماعية ومهنية بناءة مع المؤسسات التربوية والهيئات الاجتماعية والمهنية ذات العلاقة بجملة مثل مراكز التنمية الاجتماعية ومديرية حماية الاسرة في المحافظة ومراكز الصحة والجمعيات الخيرية والجامعات بهدف تحقيق الصحة النفسية للطالب .

٦- إبراز دور المرشد التربوي بتقديم المشورة والتغذية الراجعة حول قضايا الطلبة ومشكلاتهم السلوكية والتربوية ، ولا يعد التقرير المقدم منه إلى مجلس الضبط المدرسي جزءا من أوراق قضية الطالب المخالف وإنما للاستئناس برأيه عن طريق :

أ) توضيح أسباب المشكلة ودراسة أبعادها .

ب) توضيح الآثار النفسية والاجتماعية التي يمكن ان تنعكس على شخصية الطالب وتكيفه في حال ايقاع العقوبة على سلوكه المخالف .

ج) اقتراح البرامج العلاجية لتعديل سلوك الطالب المخالف .

ومما تجدر الاشارة إليه أن أقسام الارشاد التربوي في الوزارة ، ومديريات التربية

والتعليم هي المعنية بدراسة المخالفات الطلابية لتعليمات الانضباط المدرسي المحالة إليها من مجالس الضبط في المدارس لدراستها وإبداء الرأي حولها وعرضها على الجهة المعنية لاتخاذ القرار اللازم .

وفي حالة حصول تعارض بين قرار مجلس الضبط المدرسي وموافقة مدير التربية والتعليم بحق الطالب المخالف ، تعرض القضية على لجنة التربية المحلية لحل هذا الخلاف ، وإذا تعذر الوصول إلى اتفاق ، تحال القضية إلى الوزارة لاتخاذ القرار المناسب .

رابعا : دور الأهل :

تعد الأسرة الوحدة الاجتماعية الأساسية في تنشئة الطفل وتربيته ، فهي التي تقوم بتقديم الوظائف المرتبطة بتلبية حاجاته الأساسية . وتشكل الاسرة البيئة التي ينشأ فيها الأبناء ويتبادل أفرادها المشاعر والتأييد والتدعيم .

وعلى الرغم من الأهمية البالغة لدور الاسرة في التنشئة وسعيها المتواصل لإكساب أبنائها المعارف والمهارات التي تساعدهم على التكيف وإعدادهم للحياة ، الا أن الكثير من الأسر تقوم بدورها بصورة عشوائية معتمدة على خبراتها الشخصية ، حيث يتراوح اسلوبها في التنشئة ما بين التقبل والتفهم ، وتقديم التوجيه والدعم ، وبين الرفض والاهمال وعدم المبالاة أو بين الحماية الزائدة والتدليل أو التخويف والترهيب والقسوة والتسلط وقد تصل هذه الأساليب إلى حد العنف الأسري .

إن فقدان التواصل بين الأهل والمدرسة ، يقلّل من ثقة أحدهما بالاخر ، ويُتيح الفرصة للطالب بالإفلات من الرقابة والإشراف الضروريين لتوجيه سلوكه وتعديله .

من هنا تأتي أهمية هذا التواصل ، وتأتي اهمية مجالس الآباء والأمهات لخلق التفاعل والمشاركة بين البيت والمدرسة بالشكل المطلوب للوصول بالطالب إلى قصى درجات النمو والتكيف الاجتماعي السليمين ، فالآباء يلعبون دورا وقائيا وعلاجيا ، ويقع على عاتقهم التعاون الكامل والتنسيق وتبادل الرأي في الخبرات التربوية مع المدرسة حتى لا يبني طرف ويأت الأخر فيهدمه ، ومن أهم هذه الأدوار :

١- رعاية نمو الأولاد ، ورعاية الأساليب التربوية والارشادية في التنشئة الاجتماعية للأبناء .

٢- توفير المناخ الأسري المناسب للإسهام في نمو شخصية الطفل من جميع جوانبها بإشباع الحاجات الأساسية النفسية والجسمية له ، وتجنب الأساليب الخاطئة في تربيته ورعايته والعمل على تحقيق العلاقات الأسرية السوية .

٣- تزويد المعلمين والمرشدين التربويين في المدرسة بشكل دائم ومستمر بالمعلومات الصحيحة والدقيقة عن واقع سلوك الأبناء في البيت ؛ لأن ذلك يساعد في إعداد البرامج التربوية والارشادية الهادفة في تعديل سلوك الطلبة وتنمية شخصياتهم .

٤- استمرار الاتصال بالمدرسة للتعرف إلى أوضاع أبنائهم الطلبية وحاجاتهم ومشكلاتهم ومستواهم التحصيلي .

٥- إسهام الآباء في تقديم خبراتهم وخبراتهم التربوية عن طريق زياراتهم المستمرة وحضورهم المتواصل لمجالس الآباء والأمهات التي تعقدها المدرسة .

٦- المشاركة في الحفلات والندوات والمحاضرات والمعارض التي تقيمها المدرسة .

٧- مشاركة أولياء الأمور بالدورات الخاصة بالمناهج الجديدة ، وحضور بعض الحصص ولاسيّما في الصفوف الأولى التي يحرص فيها البيت على الاشراف المباشر على دراسة أبنائهم ومتابعة واجباتهم .

٨- تحمل الآباء مسؤوليتهم في توفير الجو الثقافي والتربوي اللذين يسهمان في التكوين اللغوي والفكري للأبناء بتزويدهم بالكتب والقصص والصحف والألعاب وتشجيع المطالعة والقراءة الخارجية لديهم .

الوحدة التاسعة

مدير المدرسة والمنهاج

- المفهوم التقليدي للمنهاج
- المفهوم الحديث للمنهاج
- أسس بناء المناهج
- عناصر المنهاج ومكوناته
- علاقة مدير المدرسة بالمناهج

الوحدة التاسعة

مدير المدرسة والمنهاج

المنهاج هو الأساس الذي تقوم عليه عملية التربية، وهو الوسيلة التي تستند إليها هذه العملية لبلوغ أهدافها وتحقيق رسالتها. ويمثل المنهاج حجر الأساس في دور المدرسة ومسؤولياتها ورسالتها، كما يمثل محور عمل المدير والهيئة التدريسية ومحك نجاحهم وإبداعهم. والمدرسة هي المختبر الذي تتفاعل فيه المناهج مع عناصرها ومدخلاتها الرئيسية، وفي طليعتها الطلبة والمعلمون لبلوغ النتاجات المنشودة.

المفهوم التقليدي للمنهاج

يعني المنهاج المدرسي في مفهومه القديم أو التقليدي مجموع المعلومات والحقائق والمفاهيم والأفكار التي يدرسها التلاميذ في صورة مواد دراسية اصطلح على تسميتها بالمقررات الدراسية وقد جاء هذا المفهوم كنتيجة طبيعية للنظرة التقليدية لوظيفة المدرسة التي كانت تنحصر في تقديم أنواع المعرفة للتلاميذ ونقل التراث الثقافي من جيل إلى آخر.

وقد وُجّه لهذا المفهوم انتقادات عديدة منها:

- ركّزت المادة الدراسية فيه اهتمامها على الناحية العقلية وأغفلت نواحي النمو الأخرى الجسمية والاجتماعية والانفعالية:

- أكّدت على إلزام التلاميذ بحفظ المعلومات والمعارف مهما بلغت درجة صعوبتها وأغفلت استعدادات المتعلم الفطرية والمؤثرات التي يخضع لها.

- اقتصرت عملية اختيار محتوى المادة الدراسية على مجموعة من المتخصّصين في المواد الدراسية دون أخذ رأي المعلمين والمتعلمين حول ذلك.

- انصب اهتمام التلاميذ على اتقان المادة الدراسية والحصول على علامات وشهادات وابعدتهم عن كل نشاط يتم خارج الصف يمكن أن يزيد من مهاراتهم وثقتهم بأنفسهم.

- أصبح دور المعلم هو التلقين وعمل الامتحانات ودور التلميذ هو الحفظ والتسميع دون فهم وأغفل المعلم التوجيه التربوي للتلاميذ ومراعاة الفروق الفردية بينهم والربط

بين المواد الدراسية المختلفة أو الربط بين أجزاء نفس المادة الدراسية . وكذلك يهتم بتشجيع التلاميذ على البحث والاطلاع .

وهكذا فإن المنهج القديم أو التقليدي يرتبط بالماضي أكثر من ارتباطه بالحاضر أو المستقبل ، مما يجعله قاصراً عن الوفاء بمتطلبات التربية الحديثة بخصائصها وغاياتها المتجددة .

المفهوم الحديث للمنهاج

ساعدت عوامل كثيرة في الانتقال من المفهوم التقليدي للمنهج إلى المفهوم الحديث له . ومن هذه العوامل :

- التغير الثقافي الناشيء عن التطور العلمي والتكنولوجي والذي غير كثيراً من القيم والمفاهيم الاجتماعية .

- التغير الذي طرأ على أهداف التربية ووظيفة المدرسة .

- نتائج البحوث التربوية التي أظهرت قصور المنهج التقليدي ، وكشفت الكثير مما يتعلق بخصائص نمو الفرد وحاجاته وميوله واتجاهاته وقدراته ومهاراته واستعداداته وطبيعة التعلم ... إلخ .

- طبيعة المنهج التربوي نفسه ، فهو يتأثر بالتلميذ والبيئة والمجتمع والثقافة والنظريات التربوية ، وما يخضع له كل من هذه العوامل من تغيرات متلاحقة .

وبذلك أصبحت النظرة الحديثة للمنهاج على أنه :

مجموعة الخبرات والنشاطات المترابطة التي توفرها المؤسسات التعليمية لطلبتها في داخل المؤسسة وخارجها لتتيح لهم فرص النمو الشامل والمتكامل في جميع النواحي وإلى أقصى مدى تسمح به استعداداتهم وإمكاناتهم .

يتضح من هذا التعريف ما يلي :

- إن المنهج ليس مجرد مقررات دراسية وإنما هو جميع النشاطات التي يقوم التلاميذ بها ، أو جميع الخبرات التي يمرون فيها تحت إشراف المدرسة وبتوجيه منها .

- إن التعلم الجيد يقوم على مساعدة المتعلم على التعلم من خلال توفير الشروط والظروف الملائمة لذلك ، وليس من خلال التعليم أو التلقين المباشر .

- إن المنهج ينبغي أن يهدف إلى مساعدة المتعلمين إلى بلوغ الأهداف التربوية المراد تحقيقها مع مراعاة ميول التلاميذ واتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم وقدراتهم واستعداداتهم والفروق الفردية بينهم .

- إن القيمة الحقيقية للمعلومات التي يدرسها التلاميذ ، والمهارات التي يكتسبونها ، تتوقف على مدى استخدامهم لها ، وإفادتهم منها في المواقف الحياتية المختلفة .

- إن المنهاج ينبغي أن يكون متكيفا مع حاضر التلاميذ ومستقبلهم ، وأن يكون مرناً بحيث يُتيح للمعلمين القائمين على تنفيذه أن يوفقوا بين أفضل أساليب التعليم وبين خصائص نمو تلاميذهم .

ويمكن من ناحية أخرى أن نميّز بين نوعين من المنهاج : المنهاج المعلن المقرر رسميا على جميع الطلبة والمترجم في الغالب إلى كتب ومقررات وخطط واضحة المعالم ، والمنهاج الخفي المتمثل في الفلسفة الخاصة للمدرسة الواحدة كما تعكسها القيم والتقاليد والممارسات الخاصة السائدة في هذه المدرسة والرامية إلى تحقيق أهداف ثقافية معينة . وللمنهاج الخفي دور مهم في تحديد أنماط سلوك المعلمين والطلبة وتكيفها ويعده البعض أكثر تأثيرا في حياة الطلبة من المنهاج الرسمي المعلن . ومن حسنات المنهاج الخفي أنه يُساعد على تعزيز قيم المجتمع السليمة وتثبيتها ، كما أنه يسهل عمل المعلمين ، ويُذكي روح المنافسة بين الطلبة . ومن سيئاته ، أنه لا يُراعي مصالح الطلبة المحرومين الذين تحول أحوالهم الاجتماعية المتدنية من التكيف مع البيئة المدرسية ، كما أنه يؤكد على مبدأ المنافسة أكثر من التركيز على مبدأ التعاون .

أسس بناء المناهج

يقصد بالأسس هنا ، كافة المؤثرات و العوامل التي تعد المصادر الرئيسية للأفكار التربوية التي تصلح لبناء المنهاج وتصميمه وتجريبه وتطبيقه .

والمنهاج لابد أن يستند إلى فكر تربوي أو نظرية تربوية تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل التي تؤثر في عملية وضعه وتنفيذه . وحتى تكون هذه النظرية متكاملة يفترض فيها أن تكون ذات أبعاد تشمل فلسفة المجتمع الذي نعيش فيه وطبيعة المتعلم الذي نُعلمه ونربيه ، ونوع المعرفة التي نرغب في تزويده بها .

ويُحدّد المربون أربعة أسس رئيسة تبنى المناهج في ضوئها وهي :

١- الأسس النفسية : وترى أن التلميذ أو المتعلم هو محور بناء المنهاج ، وهذا الاتجاه يجعل من المتعلم وقدراته وميوله وخبراته السابقة أساساً لاختيار محتوى المنهاج وتنظيمه وتقوم هذه الاسس على مراعاة حاجات المتعلم الجسمية والعقلية والاجتماعية وخصائص نموه واستعداداته . كما تُعنى بطبيعة التعلم ومبادئه .

٢- الأسس المعرفية : وهذا الاتجاه يجعل من المعرفة الغاية الرئيسية ، مما يجعل مهمة المعلم تقتصر على نقل المعرفة من الكتب إلى عقول التلاميذ ، وتُراعي هذه الأسس طبيعة كل مادة علمية وطرق البحث والتفكير فيها ، كما تُراعي وحدة المعرفة وطرق البحث العلمي في التفكير وتنمية مهارات النقد والتحليل ، وتعنى باختيار المعلومات والمفاهيم وتنظيمها وعرضها بطرق وأساليب تسهل على المتعلمين استيعابها وتمثلها وتوظيفها في حياتهم العملية .

٣- الأسس الاجتماعية : وتقوم على اشتقاق المنهاج لأهدافه وانشطته وخبراته من عناصر التراث الاجتماعي من حيث العادات والتقاليد والثقافة والفنون والقوانين والأعراف ، وهي مجموع الأشياء الخاصة التي تميز مجتمعاً ما عن غيره من المجتمعات .

كما تعنى الأسس الاجتماعية بحاجات المجتمع القائمة والمنتظرة في جميع مجالات الحياة ، وتعنى بضرورة مواكبة التطورات العلمية السريعة في العالم المحيط بالمجتمع لتزويد المتعلمين بما يحتاجون إليه لحل مشكلاتهم ومواجهة مستقبلهم .

٤- الأسس الفلسفية : يقوم كل منهاج على فلسفة تربوية تنبثق عن فلسفة المجتمع وتتصل بها اتصالا وثيقا ، ولابد للمنهاج أن يعكس فلسفة المجتمع ويترجمها إلى خبرات وممارسات ونشاطات تطبيقية ما أمكن . ونقصد بفلسفة المجتمع : ذلك الجانب من ثقافة المجتمع المتعلق بالمبادئ، والأهداف والمعتقدات التي توجه نشاط كل فرد وتمده بالقيم التي ينبغي أن يتخذها مرشداً لسلوكه في الحياة .

وتبدى فلسفة مجتمع ما في نظرة إلى الكون والحياة والإنسان ، وفي آماله وطموحاته في شتى المجالات ، وكلما كانت هذه الفلسفة محدّدة وواضحة ، كلما كانت مهمة مخططي المناهج الدراسية أسهل ، وكان نتاجهم أدق وأكثر قبولاً من مؤسسات المجتمع .

وبالنظر إلى أسس المنهاج السابق نلاحظ ما يلي :

١- إنها غير منفصلة وإنما هي متكاملة ومتفاعلة مع بعضها تفاعلا عضويا .

٢- إنها ليست ثابتة وإنما هي متغيرة في ضوء الأفكار الجديدة الناتجة عن البحث سواء ما يتعلق منه بالمتعلم وقدراته وعملياته المعرفية أو بطبيعة المعرفة وأسلوب تنظيمها ، أو بطبيعة المجتمع ومستجداته وما يحدث فيه من تغيرات .

٣- إن أسس المنهاج واحدة ولكنها مختلفة في طبيعتها من مجتمع إلى اخر ، نتيجة تباين المجتمعات واختلاف تركيبها وفلسفتها وحاجاتها ونظرتها إلى المتعلم والدور المطلوب منه ، و نظرتها إلى المعرفة وتنظيمها .

عناصر المنهاج ومكوناته

يتكون المنهاج من العناصر التالية :

١- الأهداف العامة والخاصة : تتضمن الأهداف تحديداً واضحا ودقيقا لما تُريد المؤسسة التعليمية أو النظام التربوي ككل إكسابه للمتعلم من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم يُعتقد أنها ستؤدي في مجموعها ومن خلال تفاعلها مع بعضها بعضاً ومع غيرها من العناصر الآنفة الذكر إلى إحداث التغيير المنشود في شخصية هذا المتعلم ضمن إمكاناته وطاقاته .

وتشتق أهداف المنهاج عادة مع فلسفة المجتمع ومن واقع حاجاته القائمة وتطلعاته ، ويجب أن تنسجم أهداف المنهاج الواحد مع أهداف غيره من المناهج وتتكامل معها ، كما يجب أن تكون الأهداف شاملة ومراعية للتوازن في تنمية شخصية المتعلم في النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية والانفعالية ، ولابد أن تكون الأهداف واضحة قابلة للتطبيق من جهة ، وقابلة للملاحظة والقياس ما أمكن من جهة أخرى .

٢- المحتوى الدراسي للمنهاج : ويشمل الخبرات التعليمية من معلومات ومهارات واتجاهات وحقائق ومفاهيم ومصطلحات خاصة بالمادة المقررة سواء أكانت صفية منهجية أم مرافقة للمنهاج والتي من شأنها تحقيق الأهداف المتوخاة للمنهاج ، ولا يجوز وجود أية خبرة تعليمية في المنهاج لاتسهم في تحقيق أهدافه ، وهذا ما يميز

المنهاج الذي يحشو عقل الطالب بالمعلومات المفيدة وغير المفيدة عن المنهاج الوظيفي الذي تُختار مادته بدلالة الأهداف المراد تحقيقها ، فهو لذلك مُرتبط بها ومتغير بتغيرها .

ومن شروط محتوى المنهاج الجيّد الحداثة والملاءمة لحاجات الطلبة والمجتمع ومشكلاتهم ، وحسن التنظيم والترابط ، و التنوع لمراعاة المستويات المتفاوتة للمتعلمين ، والموازنة بين الجانب النظري والتطبيقي ، والاهتمام بإثارة تفكير المتعلمين ودافعيتهم .

٣- الأساليب والأنشطة : وتشمل طرق تعلم المنهاج والارشادات والتوجيهات العامة للمعلم والطرق المختلفة (التجارب الخبرية ، والمناقشات والندوات ، والنشاطات المرافقة . . . الخ) ويعتبر هذا العنصر بمثابة الجسر الذي يصل بين الطالب والمعرفة ، وهو الوسيلة التي تُنمّي في الطالب المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يحدّدها محتوى المنهاج ، وعلى فعالية هذه الطرق يعتمد النجاح في تحقيق الأهداف المتوخاة من المنهاج أو الإخفاق في تحقيقها .

ويجب أن تركز الطرائق المقترحة على إشراك المتعلم إشراكا فعّالا في العملية التعليمية التعلمية ومساعدته على استثارة طاقاته الكامنة وتنمية مهاراته العقلية والتفكيرية ، كما يجب أن تُساعد هذه الطرق المتعلم على نقل خبرته من مواقف تعليمية معينة إلى مواقف حياتية أشمل وأعم ، كما يجب أن تساعده على الاعتماد على نفسه وتنمية اتجاه التعليم المستمر لديه .

٤- تقويم المنهاج : القصد من التقويم هو الكشف عن نقاط الضعف لتلافيها ، ونواحي القوة للتأكيد عليها ، والكشف عن النواحي الخاصة التي تحتاج إلى تعديل أو تحسين أو تغيير وذلك باستخدام مختلف وسائل التقويم وأدواته من اختبارات ومقابلات واستبيانات وتجارب وغيرها .

وتشمل عملية التقويم أبعادا ثلاثة هي : تقويم نمو الطالب ومدى تقدمه نحو تحقيق أهداف المنهاج المتوخاة ، وتقويم المعلم من حيث طرق تعليمه ووسائله التي يستعملها في تدريس محتوى المنهاج المتوخاة وبالتالي تقويم الخبرات التعليمية التي تكون محتوى المنهاج من حيث مدى تحقيقها للأهداف ومدى انسجامها مع بعضها ومدى حداثتها وحسن تنظيمها وتوزيعها إلى غير ذلك من الأمور الفنية .

ومن خصائص التقويم بوجه عام وتقويم المناهج بوجه خاص أن يكون شاملا لكل الجوانب المؤثرة في عملية التعلم والتعليم والمتأثرة بها ، وأن يكون تعاونيا يُشارك فيه جميع ذوي العلاقة ، وأن يكون مستمراً في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ ، وما بعد التنفيذ للوقوف على مدى تأثيره في تغيير السلوك الفعلي للطلبة من خلال الحصول على تغذية راجعة من المصادر المختلفة .

ومع أن كلاً من هذه العناصر يبدو مستقلا عن الآخر ، إلا أنها لابد أن تعمل جميعا ضمن منظومة متكاملة ومتفاعلة لكي تؤدى إلى احداث التغيير المنشود في سلوك المتعلم . وعناصر المنهاج لاتتفاعل فقط مع بعضها بعضا ، بل تتفاعل أيضاً مع المدخلات الإنسانية أو البشرية للعملية التعليمية التعلمية ، و في طليعتها المعلم والمتعلم ، كما تتفاعل مع المدخلات المادية المتمثلة في التسهيلات المدرسية المختلفة ، والمدخلات الاجتماعية المتمثلة في العلاقات المدرسية وصلة المدرسة بالأسرة والمجتمع ، وغير ذلك من العوامل .

علاقة مدير المدرسة بالمناهج

يمكن أن نميز بين ثلاثة أدوار رئيسية للمدير فيما يتعلق بالمناهج الدراسية وهي :

١- دور المدير في تطبيق المناهج :

إن التطبيق التدريجي للمناهج الدراسية على مراحل زمنية يُسهّل من مهمة المدير ويُعينه على استيعاب أبعاد كل مرحلة ومتطلباتها والإفادة من تجربة المرحلة الواحدة في تحسين العمل في المراحل التي تليها .

ومن ابرز متطلبات دور المدير في مجال تطبيق المناهج الدراسية ما يلي :

- دراسة المناهج الدراسية الخاصة بالمرحلة والصفوف التي يديرها .
- دراسة الكتب وأدلة المعلم الخاصة بصفوف مدرسة .
- دراسة التقارير وأوراق العمل والنماذج التي يُعدّها معلمو مدرسته ، ودراسة المقرّرات وأوراق العمل المقرّرة في البرامج التدريبية لهؤلاء المعلمين .
- الاطلاع على خطط المعلمين ، ومساعدتهم في عملية التخطيط ، وتزويدهم بخطط ونماذج مناسبة من إعداده أو اختياره .

– توفير التسهيلات المادية المختلفة لمساعدة المعلمين على أداء أدوارهم في ظروف مواتية ، ولا سيما ما يتصل بتسهيلات المكتبة والمختبر .

– زيارة المعلمين في صفوفهم وملاحظة أدائهم وتطبيقهم للمناهج وتفاعل الطلبة مع هذه المناهج ، والمزايا التي تحققها المناهج الجديدة ، والصعوبات والمشكلات– إن وجدت– .

– رصد ملاحظاته وملاحظات المعلمين حول كل ما يتصل بتطبيق المناهج وإعداد تقارير خاصة بها ورفعها للمختصين .

– دراسة نتائج الطلبة التحصيلية وأعمالهم ونشاطاتهم الأخرى المتصلة بالمنهاج واستخلاص النتائج المناسبة للحكم على مدى فاعلية المنهاج .

– التعاون مع جميع ذوي العلاقة من مختصين ومديري مدارس آخرين ومعلمين لتقديم التغذية الراجعة المناسبة حول كل ما يتعلق بأهداف المنهاج ومحتواه وطرائق واستراتيجيات تقويمه .

٢– دور المدير في اغناء المنهاج

يقصد بإغناء المنهاج تيسيره وتسهيله وتوضيحه واستكمال بعض الثغرات وجوانب النقص فيه ، بحيث يصبح أكثر ملاءمة للتطبيق ضمن المعطيات المتوفرة في المدرسة . وتشمل هذه العملية فيما تشمل ، تعزيز ارتباط المنهاج بالواقع الفعلي للمدرسة والطلبة ، وتحديث بعض جوانب المنهاج في ضوء الاحصائيات والمكتشفات والمستجدات ، وتصميم نماذج وأنماط من الخبرات المرتبطة بالمنهاج ، واستخدام طرق واستراتيجيات وتقنيات جديدة تساعد في زيادة فاعلية التعليم ونتاجاته .

وتتطلب عملية إغناء المنهاج اشتقاق أهداف واقعية تطبيقية تنسجم مع حاجات المتعلمين في بيئة معينة أو مدرسة معينة دون المساس بجوهر هذه الأهداف .

– تصميم أدوات ونماذج وتدريبات عملية وأوراق عمل توضح وتفسر وتعزز جوانب معينة من محتوى المنهاج .

– إعادة صياغة بعض الأنشطة والتمارين بطريقة مبسطة أو متدرجة في الصعوبات لمراعاة الفروق الفردية في مستوى تحصيل الطلبة .

- إضافة تمارين وأنشطة وتدريبات ذات صلة بأهداف المنهاج ومحتواه .

- تصميم وسائل تعليمية وتنفيذها لتبسيط عملية التعليم وتعزيزها .

- إعداد بطاقات عمل ذاتي لأغراض تقوية التلاميذ وتعميق تعلمهم .

ويمكن أن نلخص دور المدير في عملية إغناء المنهاج بما يلي :

- إثارة اهتمام المعلمين بأهمية اغناء المنهاج ووسائل تحقيق ذلك بالطرق التعاونية وإثارة دافعيتهم لتحسين أدائهم وتجويده .

- تقديم نماذج للمعلمين توضح مجالات إغناء المنهاج ، وتكليف المعلمين بإعداد نماذج مختلفة في المباحث التي يعلمونها .

- عقد مشاغل تربوية لمعلمي المبحث الواحد لإنتاج نماذج مختلفة في مبحثهم في ضوء الحاجات المتنوعة لطلبتهم وصفوفهم ، والاستعانة ببعض الخبراء- إذا لزم الأمر- من مشرفين تربويين وغيرهم .

- تقديم التسهيلات اللازمة للمعلمين من مواد أو أدوات .

- وضع خطة تتيح للمعلمين فرصة إنتاج بعض مواد إغناء المنهاج في اطار مهامهم وواجباتهم التدريسية والمدرسية الأخرى .

- تنظيم برامج زيارات بين معلمي المدرسة ومعلمي المدارس المجاورة في مجال اغناء المنهاج .

- تصميم برامج وتجارب خاصة لتقويم أثر استخدام مواد إغناء المنهاج على تحصيل التلاميذ ونموهم واتجاهاتهم .

- توثيق نتاجات أعمال المعلمين في مجال إغناء المنهاج في المباحث المختلفة ، وإعداد تقارير خاصة بخلاصة هذه الأعمال وتزويد وزارة التربية والتعليم بها للمساهمة في عملية إغناء المنهاج على نطاق أوسع .

٣- دور المدير في تطوير المناهج :

تخضع المناهج الدراسية لعمليات نقد ومراجعة وتقييم مستمرة ، وذلك بسبب مجموعة من العوامل التي تفرض التغيير في حاجات المجتمع وحاجات المتعلمين ، كما تفرضه طبيعة المعرفة وتوعها ، وطبيعة طرق التدريس والانظمة التعليمية . وعليه فإن

المناهج الدراسية التي توضع في فترة زمنية معينة قد تصبح قليلة الاهمية ومحدودة الجدوى بعد عشر سنوات مثلاً ، إذا لم تتعرض لعمليات المراجعة والنقد والاضافة والحذف والتبديل .

يقصد بالتطوير في المناهج هنا ، التغيير الشامل للمنهاج من حيث أهدافه ومحتواه وطرائقه واستراتيجيات التقويم المتّبعة فيه . ويأتي التطوير في العادة نتيجة شعور المختصين وذوي العلاقة بقصور المنهاج المعمول به عن بلوغ الغايات والأهداف التي وضع من أجلها ، وعجزه عن الوفاء بحاجات المجتمع والمتعلمين وعدم مواكبته لمتطلبات الحقبة الزمنية التي يُطبق فيها .

وتأتي عملية التطوير في ضوء تطبيق المنهاج وملاحظة قصوره في تزويد التلاميذ بالمعلومات والمهارات المطلوبة وكثرة الرسوب والتسرب من المدرسة والمشكلات الأخرى المتعلقة بالنظام المدرسي . وكذلك وجود رأي عام يؤمن بعدم ملاءمة المناهج المدرسية الحالية وقصورها عن تلبية حاجة المتعلمين والمجتمع وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

ويمكن تلخيص دور المدير في عملية التطوير بما يلي :

- جمع المعلومات من خلال ملاحظاته وملاحظات المعلمين والطلبة وأولياء الأمور حول نواحي قصور المنهاج التي يكشف عنها التطبيق ، وتوثيق هذه المعلومات وتلخيصها وإعداد تقارير خاصة بها لذوي العلاقة .

- تحليل نتائج الطلبة الفصلية والسنوية وتحليل أداء المعلمين واستخلاص ما تكشف عنه نتائج هذا التحليل من قصور في المناهج الدراسية وتوثيقه .

- التعاون مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالمناهج وتسهيل مهماتها في الحصول على معلومات دقيقة موثقة عند الاستجابة على الاستطلاعات أو الدراسات أو التجارب الخاصة التي تقوم بها للوقوف على ملاءمة المناهج الدراسية وحاجتها للتطوير .

- تشجيع المعلمين على الاحتفاظ بسجلات خاصة يدونون فيها ملاحظاتهم حول جميع أوجه القصور في المناهج ، ومقترحاتهم لمعالجتها .

الوحدة العاشرة

دور مدير المدرسة في عملية التوجيه والارشاد التربوي وبرنامج الصحة المدرسية

- دور مدير المدرسة في عملية التوجيه والارشاد التربوي
  - التعريف بالارشاد والتوجيه
  - الفروق بين التوجيه والارشاد النفسي
  - علاقة التوجيه والارشاد بخدمات الصحة النفسية
  - دور الهيئة التدريسية في برنامج الارشاد
- الإدارة المدرسية وبرنامج الصحة المدرسية
  - علاقة التوجيه والارشاد بخدمات الصحة النفسية
  - برنامج المدرسة للصحة المدرسية
  - الخدمات الصحية الوقائية
  - الخدمات العلاجية



الوحدة العاشرة

دور مدير المدرسة في عملية التوجيه والارشاد التربوي وبرنامج الصحة المدرسية

التعريف بالإرشاد والتوجيه

لقد أصبح التوجيه والإرشاد النفسي من أهم الخدمات التي أخذت المدرسة الحديثة على عاتقها القيام بها . وذلك بهدف إيجاد التلاؤم والتوافق النفسي والاجتماعي والتربوي والمهني للمتعلمين ، والوصول بهم إلى أقصى غايات النمو .

تنبثق أهداف التوجيه والارشاد من فلسفة التربية وأهدافها ، وتنسجم معها ومع أهداف المدرسة كمؤسسة تربوية ، ومع حاجات الطلبة ومتطلبات النمو لديهم . كل ذلك ضمن إطار حاجات المجتمع وفلسفته وأهدافه .

يقصد بالتوجيه مجموع الخدمات التربوية والنفسية والمهنية التي تقدم للفرد ليتمكن من التخطيط لمستقبل حياته وفقا لإمكاناته وقدراته العقلية والجسمية وميوله بأسلوب يشبع حاجاته ويحقق تصوره لذاته ، ويتضمن التوجيه بهذا المعنى ميادين متعددة كالتعليم والحياة الأسرية والشخصية والمهنية ، كما يشتمل أيضاً على خدمات متعددة كتقديم المعلومات أو الخدمات الإرشادية والتوافق المهني ، وقد يكون التوجيه مباشراً أو غير مباشر ، فردياً أو جماعياً ، وهو عادة يهدف إلى الحاضر والمستقبل مستفيداً من الماضي وخبراته .

أما الإرشاد ، فهو العملية الرئيسية من عمليات التوجيه وخدماته ، ويشير إلى العلاقة التفاعلية التي تنشأ بين المرشد التربوي والمسترشد بقصد توجيه نمو الفرد بحيث تصل إمكاناته إلى أقصى درجة ممكنة وفقاً لحاجاته وميوله واتجاهاته ، مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات المجتمع وذلك لتوجيه القوى البشرية لتحمل مسؤولياتهم الاجتماعية في المستقبل .

والإرشاد هو مجموعة من الخدمات التي يقدمها اخصائي ذو إعداد خاص للتلميذ من أجل تحقيق درجة أكبر من الاستقرار النفسي ، ومن الثبات الانفعالي ، والفهم لحقيقة ذاته .

ويعرفه مورتسن بأنه فهم التلاميذ فهما هادفاً ثم مساعدة التلميذ على فهم نفسه وفهم بيئته وفهم مشكلته وبالتالي يستطيع الاعتماد على نفسه لحل مشاكله التي تواجهه في المستقبل .

والإرشاد التربوي من أهم الخدمات التي أخذت المدرسة الحديثة على عاتقها القيام بها ، وذلك بهدف ايجاد التلاؤم والتوافق النفسي والاجتماعي والتربوي والمهني للمتعلمين ، والوصول بهم إلى أقصى غايات النمو .

الفروق بين التوجيه والإرشاد النفسي

قد يُعبّر التوجيه والإرشاد عن معنى مشترك ، إذ أن كل منهما يتضمن من حيث المعنى الحرفي ، التوعية والاصلاح ، وتقديم الخدمة والمساعدة ، وإحداث سلوكات تربوية مرغوب فيها عند الفرد ، وكل منهما يكمل الآخر ، إلا أن هناك فروقا بين المصطلحين ، وفيما يلي أهم هذه الفروق .

١- التوجيه النفسي يشمل مجموع الخدمات التربوية والنفسية والمهنية التي تقدم للفرد بينما يعتبر الإرشاد النفسي جزءاً من عملية التوجيه ، ويمثل العلاقة القائمة بين المرشد والمسترشد بقصد مساعدة الأخير على حل مشكلاته بنفسه .

٢- يتضمن التوجيه النفسي الأسس والنظريات العامة والبرامج وإعداد المسؤولين عن عملية الارشاد ، بينما يمثل الارشاد النفسي الجزء العملي والتطبيقي لميدان التوجيه .

٣- يسبق التوجيه النفسي عملية الإرشاد ويمهد ويمهد لها ، بينما يلي الإرشاد النفسي عملية التوجيه ويعتبر الواجهة الختامية لبرنامج التوجيه .

علاقة التوجيه والإرشاد بخدمات الصحة النفسية

تعتبر الصحة النفسية للفرد أو المسترشد ، الهدف الأساسي الذي يسعى التوجيه والإرشاد النفسي من خلال برامجه العديدة إلى تحقيقه . إذ تهدف هذه البرامج لأن يكون الفرد صحيحاً جسميا وعقليا ونفسيا ، بحيث يعيش حياته في إتزان وهدوء ، وفي أجواء بعيدة عن مصادر القهر النفسي والصراعات والكبت والمخاوف والقلق والاكتئاب والتوتر والعصاب ، وتحريره من جميع مشاكل عدم النضج ، ومن الاضطرابات النفسية التي قد يتعرض لها خلال مراحل نموه المختلفة ، أو نتيجة تفاعله

مع البيئة المحيطة به بما تشتمل عليه من مسؤولين ورفاق وأهل وغيرهم وتسمى هذه البرامج إلى تحقيق الأمن والطمأنينة النفسية لدى الفرد بحيث يعيش في جو بعيد عن التهديد ، الأمر الذي يمكنه من تحقيق ذاته ، وإفساح المجال أمامه للإبداع والتفوق والإنجاز والإنتاجية ، يتبين من هذا العرض مدى قوة العلاقة التي تربط التوجيه والإرشاد النفسي بالصحة النفسية لدى الأفراد والجموعات .

دور الهيئة التدريسية في برنامج الإرشاد

إن برنامج الإرشاد النفسي مسؤولية كبيرة لابد أن يضطلع بها فريق الإرشاد الذي يضم جميع المختصين والعاملين في ميدان التوجيه والارشاد ، ويجب في حالة العمل كفريق تحديد مسؤوليات كل مسؤول حتى يعرف كل منهم مهامه وواجباته ودوره الإرشادي ، وكل المسؤولين عن برنامج التوجيه والإرشاد النفسي يجب أن يكونوا على أعلى درجة من الإعداد والخبرة ، وأن يراعوا أخلاقيات الإرشاد النفسي في الممارسة ، وأن يكونوا على أكبر درجة من التعاون والحماسة .

ومن المسؤولين عن التوجيه والإرشاد في المدرسة نجد المدير ، والمرشد ، والمدرس المرشد وسنتناول دور كل منهم فيما يلي :

أ) مدير المدرسة

يُعتبر مدير المدرسة من أكثر المسؤولين عن عملية التوجيه والإرشاد مسؤولية أمام عدد كبير من الجهات والأفراد ، فهو مسؤول أمام الجهات الأعلى والجهات الخارجية والوالدين والمسترشدين أنفسهم ، وهو مسؤول بحكم منصبه ، وحتى يقوم مديرالمدرسة بدوره الإرشاد يجب أن يكون ملما بالتوجيه والإرشاد ويجب أن يكون مقتنعا ومتحمسا له .

دور مدير المدرسة الإرشادي

١- الاشراف العام على جميع خدمات التوجيه والإرشاد وتبسيط كافة مناشطه وتوفير الامكانات المناسبة والاعتمادات الضرورية لعمل المرشد التربوي مثل توفير السجلات والاختبارات والأدوات الضرورية لتنفيذ البرنامج .

٢- قيادة فريق التوجيه والإرشاد وتوفير الوقت الكافي لأعضاء الفريق ليقوموا بأدوارهم الإرشادية .

٣- تنظيم الخدمات الإرشادية في المدرسة بالتعاون مع القائمين على برنامج الارشاد وتأديتها وفق ترتيب معين حتى يكون لها فاعليتها .

٤- القيام بدور تنفيذي مثل الاشتراك في بعض اجراءات عملية الارشاد .

٥- الاتصال مع المؤسسات الاجتماعية والتربوية والمهنية وغيرها في المجتمع بما يفيد برنامج التوجيه والارشاد .

٦- الاعداد والاشراف على برنامج التدريب أثناء الخدمة لكل العاملين في التوجيه والارشاد .

ب) المرشد النفسي :

المرشد النفسي هو عادة المسؤول المتخصص الأول عن العمليات الرئيسية في التوجيه والإرشاد ، وبدون المرشد ، يكون من الصعب تنفيذ أي برنامج للتوجيه والارشاد ، وحتى يقوم المرشد بدوره يجب إعداده علميا في أقسام علم النفس في الجامعات وتدريبه عمليا في مراكز الإرشاد والعيادات النفسية الملحقة في الجامعات والمدارس تحت اشراف مختصين .

إن وظيفة المرشد النفسي لم تعد تقتصر على التلاميذ المتأخرين دراسيا أو الذين يعانون من عدم التكيف الاجتماعي ، أو من الاضطرابات الانفعالية أو اختيار المهنة المناسبة . وبالرغم من أهمية ذلك إلا أن هذه الخدمات امتدّت إلى معرفة حاجات الأفراد وقدراتهم وميولهم . والمرشد التربوي يؤدي خدمات متنوعة وبطرق مختلفة فيضع الاختبارات بأنواعها وأشكالها المختلفة ويشرف على تنفيذ هذه الاختبارات وتحليل نتائجها ثم يتوصل إلى الطرق المناسبة لمساعدة التلميذ على التكيف النفسي والمهني والتربوي ويؤدي المرشد النفسي عمله من خلال علاقاته المباشرة مع التلاميذ وفي جو يخلو من الخوف ، وتتوفر فيه الثقة والاطمئنان واستخدام أساليب التفاهم والإقناع عن طريق المناقشة الصريحة الهادئة وكل ذلك يؤدي إلى إدراك التلميذ لحقيقة نفسه ومشكلاته وتقييم ذاته ويتلمس مخرجا لمشكلاته وتقديم المساعدة الصادقة له في التخطيط لمستقبله التعليمي والوظيفي .

ويمكن تلخيص دور المرشد التربوي فيما يلي :

١- القيادة المتخصصة لفريق التوجيه والإرشاد ، والقيادة العملية في عمليات الإرشاد الجماعي وغيرها .

٢- تشخيص وعلاج المشكلات النفسية .

٣- الاشراف على السجلات الخاصة بالمسترشدين وحفظها في مكان آمن .

٤- القيام بعملية الإرشاد ، فهو الاخصائي الخبير المسؤول عن هذه العملية ، وتقديم خدمات الارشاد العلاجي بصفة خاصة ، وخدمات الارشاد التربوي والمهني والزواجي والاسري بصفة عامة بطريقة الإرشاد الفردي والإرشاد الجماعي وغيرها من الطرق .

٥- تولي مسؤولية متابعة حالات المسترشدين .

٦- مساعدة زملائه اعضاء فريق الإرشاد استشاريا فيما يتعلق ببعض نواحي التخصص حيث أنه أكبرهم تخصصا في الميدان .

ج) المدرس- المرشد:

المدرس هو أقرب شخص إلى الطلاب في المدرسة وهو أكثر الناس خبرة بهم وهو الذي يعرفهم عن كثب وهو حلقة الوصل بينهم وبين باقي اعضاء فريق الارشاد المدرسي ، وهو يدرس مادة تخصصه لا يمكن أن يقف متفرجا على من يحتاج من طلابه إلى التوجيه والارشاد . والمدرس في كثير من الاحيان يكون أقدر على مساعدة طلابه حتى من بعض الخبراء المختصين الذين قد يكون الطالب مجرد شخص غريب بالنسبة لهم قبل جلسات الارشاد التي قد تكون قصيرة ومحدودة .

والمدرس- المرشد يقوم بدور مزدوج فهو يقوم بتدريس مادة تخصصه ويقوم بالتوجية والارشاد لطلابه ، ولنا ملاحظة هنا أن المدرس- المرشد هو أولا وقبل كل شيء مدرس مادة وليس مرشداً متفرغاً . إنه يقوم بعملية التدريس وفي نفس الوقت يقوم ببعض عمليات الارشاد . إلا أنه يجب الا يتحول إلى مرشد عن طريق الممارسة . ويعد المدرس- المرشد في كليات التربية ويضاف إلى ذلك أنه يدرب أثناء الخدمة على بعض المهارات التربوية الارشادية الخاصة مثل التفوق والتخلف العقلي والتأخر الدرسي وغير ذلك من مشكلات سوء التوافق المدرسي .

دوره الارشادي :

١- تيسير وتشجيع عملية الارشاد في المدرسة وتعريف الطلبة بخدمات التوجيه والارشاد وقيمته وتنمية إتجاه موجب لديهم نحو برنامجة وتشجيعهم على الاستفادة من خدماته .

٢- تهيئة مناخ نفسي صحي في الصف وفي المدرسة بصفة عامة يساعد الطلاب على تحقيق احسن نمو ممكن وبلوغ المستوى المطلوب من التوافق النفسي والتحصيل .

٣- تطويع واستغلال مادة تخصصه في خدمة التوجيه والارشاد بحيث تفيد أكاديميا وارشاديا في نفس الوقت .

٤- المساعدة في إجراء الاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية لتحديد استعدادات وقدرات الطلاب وتنميتها والمساعدة في إعداد السيرة الشخصية والسجلات القصصية الوافية والسجلات المجمعة والبطاقات المدرسية ، وتقديم الملاحظات والاقتراحات في ضوء ملاحظة السلوك في مواقف الحياة العملية داخل الصف والمدرسة .

٥- دراسة وفهم الطلاب كل على حده وكجماعة واكتشاف حالات سوء التوافق المبكرة فيهم ومساعدة من يمكن مساعدته وإحالة من لا يستطيع مساعدته إلى المرشد النفسي أو غيره من المتخصصين .

٦- الاشتراك في الإرشاد الجماعي مع زملائه أعضاء فريق الارشاد في المدرسة .

٧- الإسهام بقدر كبير في مجال الإرشاد التربوي والمهني للطلاب وخصوصا فيما يتعلق بامدادهم بالمعلومات الخاصة بالمستقبل التربوي والمهني وحل المشكلات التربوية مثل مشكلات التحصيل والنظام وسوء التوافق ... الخ .

٨- تقديم المقترحات لتطوير البرنامج التربوي والمناهج الدراسية في ضوء دراسته لاستعدادت وقدرات وميول واتجاهات الطلاب بحيث تصبح البرامج والمناهج تتركز حول الطالب .

٩- تدعيم الصلة بين المدرسة والأسرة والإتصال بالوالدين عن طريق مجالس الآباء والمعلمين .

بعد أن استعرضت أدوار كل من أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة في عملية

الارشاد التربوي ، لابد من ان أذكر ببعض السمات والمتطلبات التي يجب أن يتصف بها كل من يقوم بعملية الارشاد النفسي :

١- التحلي بالشخصية المتزنة العادلة .

٢- إعطاء التلاميذ انطباعا بأنه صديق مخلص لهم .

٣- مساعدة ذوي المشكلات منهم على فهم مشكلاتهم .

٤- محاولة فهم أفكار ومشاعر التلميذ صاحب المشكلة .

٥- العمل على تبصير التلاميذ بمواهبهم الخاصة .

٦- تقديم المساعدة لآباء التلاميذ والآخرين من أجل فهم مشكلات ابنائهم .

الإدارة المدرسية وبرنامج الصحة المدرسية

مقدمة تعريفية

تُوجه المدارس في الوقت الحاضر عنايتها إلى توفير الخدمات الصحية للتلاميذ وتتضمن هذه الخدمات الاشراف على صحة التلاميذ الجسمية والعقلية وتثقيفهم بالثقافة الصحية اللازمة . والخدمات الصحية للطلبة جزء من العملية التربوية المتكاملة وهي ضمن الاحتياجات الطبيعية للطلاب وكذلك فهي حق لهم تؤديه الدولة بمختلف مؤسساتها التي تهتم بتربية ورعاية الأفراد ، ولكنها ترتكز أساساً على هيئة المدرسة والهيئات الصحية . لهذا فإن هدف البرنامج الصحي المدرسي هو العمل على أن ينمو التلميذ نمواً بدنياً وفكريا وخلقيا وروحيا واجتماعيا بصورة طبيعية وفي جو من الحرية والكرامة ، حيث أن صحة التلميذ هي في حد ذاتها هدف رئيسي من أهداف التربية ، وعليها يتوقف إلى حد كبير تحقيق الأغراض الأخرى للتربية فلكي يتعلم التلميذ ، يجب أن يتوفر له السلامة الصحية والصحة الجيدة . كما أن المدرسة بقيامها بهذا الدور تُساعد التلميذ على اكتساب المعرفة الصحية الصحيحة بدلاً من اعتماده على معلومات خاطئة من رفاقه وربما من المنزل أيضاً .

وعلى العموم فإن أهداف البرنامج الكامل للصحة المدرسية هي العمل على رفع مستوى كل تلميذ إلى أفضل مستوى صحي ممكن عن طريق ما يلي :

١- تكوين اتجاهات وعادات صحية لدى التلاميذ تحميهم وتحمي المجتمع من الأمراض ومضاعفاتها مع تكوين اتجاهات صحية سليمة .

٢- تهيئة أسباب الحياة المدرسية الصحية والاهتمام بالبيئة الصحية للمنطقة المحيطة بالمدرسة .

٣- رفع الوعي الصحي بين التلاميذ والعاملين بالمدرسة وأولياء الأمور .

٤- الوقاية من الامراض المعدية ومنع وقوعها .

٥- الاكتشاف المبكر للحالات المرضية والمساعدة على علاجها .

٦- تطوير وتحسين التعاون بين المدرسة والمجتمع لرفع شأن صحة الأفراد .

٧- اكتشاف المعوقات البدنية والجسمية والنفسية في وقت مبكر وعلاجها طبيا واجتماعيا .

٨- التأهيل الطبي للحالات التي تحتاج إلى تأهيل .

٩- رعاية التلاميذ المعوقين رعاية شاملة .

العوامل الخارجية التي تؤثر على صحة التلاميذ:

١- صحة البيئة في المدرسة والبيت والمجتمع ، الاضاءة والتهوية والتدفئة الكافية ، وعدم الازدحام في السكن وغرف الدراسة وتوفر الماء الصالح للشرب والتصريف الصحي للنفايات والفضلات ومكافحة الحشرات والنظافة الشخصية والعامة .

٢- الغذاء والتغذية الصحيحة والعادات السليمة في تناول الطعام وتحضيره وحفظه .

٣- الحياة اليومية في المدرسة ، وتنظيم اليوم الدراسي بما يتناسب والاحتياجات الصحية من هواء طلق ورياضة وراحة جسمية ونفسية ، كما أن للجو العاطفي في المدرسة تأثير على الصحة لا يقل عن تأثير الجو المادي بها ، لذا يجب تخطيط البرنامج اليومي بما يحقق التوازن السليم بين الاحتياجات الجسمية والعقلية والنفسية من عمل ودراسة ورياضة وتسلية ونشاطات اجتماعية أخرى .

٤- المخاطر على الصحة والسلامة وإزالتها واتخاذ الاحتياطات اللازمة ضدها والتثقيف بشأنها وتوفير الإسعافات الأولية عند حدوث شيء منها . ومن أهم المخاطر على الصحة في المدرسة هي حوادث وسائط النقل والحرائق والغرق والتسمم والإصابات في الملعب وفي المختبرات .

٥- توفر الخدمات الصحية في المدرسة ومن أهمها الفحوصات الطبية والتشخيص المبكر للمرض ومعالجته ومكافحة انتشاره وطرق الوقاية منه .

٦- الثقافة والسلوك والعادات الصحية في المدرسة وفي البيت والمجتمع . وللبيئة والمجتمع التأثير الأول من بناء السلوك والعادات الصحية ، لذا يجب أن يمتد التثقيف الصحي من المدرسة إلى البيت والمجتمع .

٧- الوضع الاقتصادي للتلميذ وعائلته وأولويات الصرف في موازنتهم لما لذلك من تأثير على كثير من العوامل المذكورة .

برنامج المدرسة للصحة المدرسية

يقصد به البرنامج الذي تُعده المدرسة لحماية وتحسين صحة التلاميذ وهيئة العاملين فيها . وللمدرسة مسؤولية محدّدة في حالة مرض التلميذ المفاجيء أو في حالة وقوع حادث له في المدرسة أو أثناء قيامه بأنشطة مرتبطة في المدرسة . وأول ما ينبغي أن نعمله هو تقديم الاسعافات الأولية والعناية العاجلة وابلاغ والد التلميذ ، وعلى المدرسة أن تقوم بنقل التلميذ إلى المنزل أو إلى المستشفي وتوجيه الوالدين فيما ينبغي عمله . وتتطلب العناية العاجلة أو الاسعافات الأولية بالمدرسة تخصيص غرفة للعناية الصحية يتوجه إليها التلاميذ في حالة المرض أو الاصابة ، ويمكن استخدامها لتقديم الخدمات الصحية المدرسية الأخرى ويجب أن تحتوي هذه الغرفة على خزانة تضم مستلزمات الاسعافات الأولية من أجهزة وأدوية ، كما ينبغي أن تكون مزودة ببعض الاخصائيين الفنيين المدربين .

ويشتمل برنامج المدرسة للصحة المدرسة على الخدمات الصحية التالية :

أولا : الخدمات الصحية الوقائية وتشمل على:

أ) البيئة المدرسية الصحية وتتضمن :

١- الاهتمام بالمدرسة كبيئة صحية ورفع مستوى النظافة فيها (المبنى ، المرافق الصحية ، الاضاءة ، التهوية ، منع الحوادث ، إزالة القمامة ، المحافظة على نظافة وسلامة الاغذية في المقاصف المدرسية . . . إلخ) .

٢- تنظيم اليوم المدرسي بما يتناسب مع عمر الطفل وحالته الصحية والعقلية .

٣- الاهتمام بتوفير وتصميم المواد والمعلومات الصحية لتدخل ضمن المواد والمناهج الدراسية .

٤- تشجيع التلاميذ على الاهتمام بالرياضة مع الممارسة السليمة لها .

٥- الاهتمام بالمدرسين ليكونوا قدوة حسنة للتلاميذ في سلوكهم الصحي .

٦- إثارة اهتمام التلاميذ بالصحة عن طريق الجمعيات الصحية المدرسية واشراك التلاميذ في مشروعات صحية خارج المدرسة .

٧- الاهتمام بالتغذية المدرسية وتقديم وجبات طعام للتلاميذ .

٨- ارساء العلاقات الشخصية السليمة بين العاملين بحيث تحقق الصحة النفسية والاجتماعية بين العاملين والتلاميذ في المدرسة .

ب) التوعية الصحية

وتُعنى بالتثقيف الصحي وتزويد التلاميذ بالمعلومات والمهارات والمعارف والاتجاهات الصحية التي تساعدهم في العيش في الحياة المدرسية بصورة خاصة والحياة العملية بصورة عامة بشكل صحي سليم وتتضمن التوعية الصحية ما يلي :

١- عقد ندوات ودورات ولقاءات صحية باشراف أطباء ومختصين لبحث مختلف المواضيع الصحية التي تهم الطلبة .

٢- توزيع ملصقات وصور ونشرات وكتيبات صحية .

٣- تشكيل لجان صحية في المدرسة وتفعيل دور هذه اللجان بمختلف الوسائل المتاحة .

٤- استغلال الإذاعة المدرسية وحصص النشاطات في التوعية الصحية .

٥- القيام بزيارات للمؤسسات الصحية المختلفة من مستشفيات ومراكز صحية ودور رعاية وغيرها .

٦- ممارسة بعض الأعمال الصحية مثل قياس السمع والبصر .

- إعداد التعليمات التي تُتبع في حالة حدوث حريق أو حادث من الحوادث ، بحيث يُعرف كل تلميذ وكل موظف في المدرسة هذه التعليمات ، وكيفية اتباعها ودوره فيها .

٧- تدريب التلاميذ على إطفاء الحرائق وعلى طرق اخلاء مباني المدرسة عند الطوارئ في سرعة وأمان .

٨- تدريب التلاميذ على عمليات الاسعاف الأولي ونقل المصابين إلى المستشفى .

٩- تدريب التلاميذ على طرق تشغيل الأجهزة واستعمال المرافق المدرسية بأمان .

١٠- تدريب التلاميذ على قواعد السير واستعمال الطريق بشكل يحقق الأمن والسلامة لهم .

١١- تعريف التلاميذ بأهمية الغذاء والتغذية المتوازنة التي تحقق نموهم السليم وتحميهم من الإصابة بالأمراض .

ويجب أن تكون خطة التوعية المدرسية كما يلي :

١- أن تكون خطة التوعية الصحية جزءاً لا يتجزأ من خطة الصحة العامة .

٢- أن تُبنى التوعية الصحية المدرسية على الحقائق الصحية المبسطة .

٣- أن توضع الخطة بعد دراسة احتياجات المجتمع المدرسي وتتمشى معه .

٤- أن تشترك المدرسة ممثلة في مديرها ومدرسيها وتلاميذها في وضع خطة التوعية الصحية .

٥- أن يتم البدء في حل المشاكل الصحية البسيطة التي يمكن أن تُعطي درجة محسوسة من النجاح ثم تنتقل إلى حل المشاكل الأصعب .

٦- الاهتمام بالمشاكل الصحية التي يراها المجتمع المدرسي ذات أهمية في نظرهم .

٧- الاستفادة من جميع الإمكانات المتاحة في تخطيط وتنفيذ ما يتفق عليه بشأن التربية الصحية المدرسية .

ج) التربية الصحية

تهدف التربية الصحية إلى تكوين اتجاهات وعادات صحية لدى التلاميذ تحميهم وتحمي المجتمع من الأمراض ومضاعفاتها مع تكوين اتجاهات صحية سليمة ، حيث أن من وظيفة المدرسة تبصير التلاميذ بضرورة العناية بصحتهم والمحافظة عليها وكيفة تجنب المرض والحوادث وكيف يحمي صحة الآخرين ، كما ينبغي أن يعرفوا قيمة الغذاء الجيد وأهمية الصحة العقلية والانفعالية . ويمكن للمدرسة في الصفوف الأولى أن تمزج التربية الصحية بالمواد المختلفة ، وفي الصفوف العليا يمكن أن تُخصص بعض الحصص للتربية الصحية . ويمكن أن تُعطى هذه الحصص أهمية مماثلة للمواد الاخرى بالنسبة لوضعها في المنهج المدرسي . ويمكن أن تستعين المدرسة في تدريس التربية الصحية بالأطباء والاخصائيين والممرضين إلى جانب المعلمين في المواد المختلفة التي تخدم برنامج التربية الصحية ، كما يمكن أن تستعين في تدريس التربية الصحية بوسائل مشوقة متعددة .

تساهم التربية الصحية المدرسية في العناية بصحة التلاميذ من مختلف النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية وهذه النواحي الثلاث متداخلة وكلاً منها تؤثر وتتأثر بالاخرى ففي مجال الصحة الجسمية تحقق التربية الصحة التزام التلميذ بأنماط السلوك الصحي السليم لنفسه ومجتمعه فمثلا تحقق له هذه التربية ما يلي :

- يحافظ على نظافة جسمه وملابسه وأدواته .
- يعني بقوامه وهندامه وحسن مظهره .
- يُعطي جسمه كفايته من الحركة والراحة والنوم .
- يُحسن اختيار طعامه من حيث نوعه ومقداره ونظافته .
- يتّقي شر الأمراض وخاصة المعدية .
- يتعاون بذكاء مع الأطباء عند مرضه .
- يتجنب الحوادث والاخطار أينما وُجدت ويُجري الاسعافات الأولية بنجاح ولا يبلغ التلميذ هذا السلوك إلا عن طريق سلسلة طويلة من العادات والاتجاهات والمعلومات التي يساعده فيها المدرس والطبيب والممرض أو الممرضة على اكتسابها وتنميتها وتدعيمها واستكمال ما هو ناقص وضروري مما أغفله البيت .

وبالنسبة للصحة العقلية للتلميذ فهي تتوقف على كل العوامل التي تحسن حياته في البيت والمدرسة والمجتمع ، فالآباء والأطباء والمعلمون مسؤولون عن التعامل الجيد مع التلميذ من ناحية ، ومساعدة الآخرين والتعاون معهم في رفع مستوى تعاملهم مع التلميذ من ناحية أخرى .

لذلك فإنّ أي برنامج للصحة العقلية يجب أن يبدأ بتوثيق الصلة بين المدرسة والمنزل وكسب ثقة الوالدين وتوعيتهم عن طريق الاتصالات المباشرة أو استغلال المناسبات لهذا الغرض ، كما يجب أن يكون هناك استعداد بالنسبة للأطباء والمدرسين للقيام بالتربية الصحية المدرسية وكذلك توفير الظروف المناسبة لعملهم وإعدادهم الإعداد المناسب لهذا العمل .

إدخال التربية الصحية في المناهج الدراسية:

تدخل التربية الصحية في مناهج المدرسة الأساسية الدنيا بحيث تدمج مع باقي المواد الدراسية ، بينما تخصص حصص للتربية الصحية في برامج المدارس الأساسية العليا والثانوية ضمن مبحث التربية المهنية ، ويشتمل برنامج أو منهج التربية الصحية في المدارس على الخطوط العريضة لمبادئ الصحة والبيئة كما يلي :

١- النظافة الشخصية ونظافة البيئة وتشمل نظافة المواد الغذائية ومياه الشرب والاستحمام والملابس والأدوات المنزلية ... الخ .

٢- السلوك والعادات الصحية وتشمل : القراءة الصحية ، الأوضاع الصحية للجسم ، النظافة الشخصية ، آداب المائدة ، استعمال دورات المياه ، التخلص من الفضلات ... الخ .

٣- التغذية وتشمل مواضيع مثل أهمية الغذاء المتنوع ، والعادات المختلفة للأكل ، طرق الوقاية من أمراض سوء التغذية ونقص الفيتامينات .

٤- التشريح ووظائف الاعضاء وكيفية العناية بمختلف أجهزة الجسم .

٥- معنى الصحة والمرض وتشمل أخطار العدوى ، وسائل الوقاية من الميكروبات والطفيليات .

٦- صحة البيئة وتشمل الأمراض الوبائية والسارية والمعدية والطفيليات ، وأعراضها وخطورتها ووسائل الوقاية منها .

٧- مبادئ الصحة العقلية .

٨- الاسعافات الأولية ووسائل الأمان من الحوادث .

٩- توجيه العناية الكافية لوسائل الصحة العامة المتوفرة محليا ودولياً .

١٠- تتضمن المناهج الصحية نشاطات عملية يُنصح بتشجيع الطلبة ذوي الاتجاهات والميول الصحية على القيام بمثل هذه النشاطات .

الوسائل والطرق التي تساعد المدرس على تحقيق أهداف التربية الصحية:

يمكن مساعدة المختصين في المدارس والمعلمين على تحقيق أهداف التربية الصحية بالطرق الآتية :

١- توفير التدريب الكافي لهم في التربية والأعمال الصحية حتى يتمكنوا من الوصول إلى مستوى عال من الكفاية العلمية والتطبيقية .

٢- توفير المراجع الصحية المناسبة في المدرسة والتي تمتاز بجودة الإعداد وتحتوي على وسائل الايضاح بالرسوم والصور .

٣- الاهتمام بالتثقيف والارشاد الصحي بالنسبة لأولياء أمور الطلبة وأسرهم وذلك عن طريق اجتماعات مجالس الآباء والمعلمين والزيارات المتوالية وما شابه ذلك .

٤- الاهتمام بالنشاطات الصحية المدرسية .

٥- تفعيل التعاون بين وزارتي الصحة والتربية والتعليم بحيث تقوم وزارة الصحة بتوفير التسهيلات اللازمة للتربية الصحية في المدارس .

الخدمات الوقائية ودور الطبيب المدرسي في رعاية التلاميذ

تشمل الخدمات الوقائية التي يقوم بها طبيب الصحة في المدرسة ما يلي :

١- الاشراف الصحي على البيئة الطبيعية للمدرسة (الصفوف ، المرافق ، الساحات . . . الخ) .

٢- الاشراف الصحي على المدرسين والعاملين في المدرسة خصوصا العاملين في مجال التغذية .

٣- التحصين ضد الامراض المعدية المختلفة (جدري ، دفتيريا ، درن ، تيفوئيد . . . الخ) .

٤- الفحص الطبي الدوري الشامل للطلبة في جميع مراحل التعليم .

٥- علاج الحالات المرضية البسيطة داخل المدرسة .

٦- تحويل الحالات المرضية التي تحتاج إلى علاج اخصائيين إلى ذوي الاختصاص .

٧- فحص الفرق الرياضية المدرسية .

٨- عمل الفحص الطبي الجماعي فيما يتعلق بضعف الابصار وضعف السمع والتأخر العقلي وتحويل الحالات المرضية للأخصائيين ومتابعة علاجها .

٩- متابعة النمو البدني للتمليذ والحالة الغذائية له .

١٠- تقييم الحالة النفسية والعقلية والعاطفية لدى التلميذ .

١١- الإشراف الصحي على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة (غير الأسوياء) .

١٢- القيام بالاسعافات الأولية اللازمة .

١٣- القيام بأعمال التربية الصحية للتلاميذ والمدرسين وأولياء الأمور أثناء أداء الأعمال المختلفة .

١٤- علاج أولياء أمور التلاميذ المصابين بالأمراض المعدية التي تنتشر في البيئة مثل (القرع ، الجرب ، الطفيليات المعوية) .

القائمون على الخدمات الوقائية للطلبة مع طبيب الصحة المدرسية

١- الأطباء العاملين في جميع مستويات الرعاية الصحية .

٢- الممرضات والزائرات الصحيات .

٣- الهيئات الفنية المختلفة العاملة بوزارة الصحة من أطباء وفنيين ومساعدين وغيرهم .

٤- مدير ومديرات المدارس .

٥- المدرسون .

٦- الاخصائيون الاجتماعيون والمرشدون التربويون في المدارس .

٧- المجالس المحلية الشعبية .

٨- اعضاء جمعيات الهلال الأحمر .

٩- أولياء الأمور .

١٠- الوزارات الأخرى المعنية بصحة الأفراد وتربيتهم مثل (الشؤون الاجتماعية ، الشباب ، الثقافة ، الاوقاف . . . الخ) .

وسنركز هنا على دور كل من مدير المدرسة والمدرسين .

دور مدير المدرسة

يكون دور مدير المدرسة هو المنسق والفعال والمتابع لأعمال جميع القائمين على الخدمات الصحية المدرسية ، فيعمل على تشكيل لجنة صحيه برئاسة وعضوية أحد المعلمين وعدد من الطلبة و أولياء الأمور وأحد الأطباء المختصين في مدرسته لمتابعة جميع قضايا الصحة المدرسية من توعية صحية بمختلف اشكالها واستدعاء الاطباء لاجراء الفحوصات وإعطاء المطاعيم المناسبة ، وعلاج وتحويل بعض الحالات المرضية إلى أطباء الاختصاص .

ويمكن تلخيص أهم الأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة في مجال الصحة المدرسية فيما يلي :

١- توفير الاعتمادات المالية لتحسين البيئة المدرسية .

٢- توفير متطلبات العناية بصحة التلاميذ مثل توفير : المناسل والصابون والمطهرات و العدد الكافي من المراحيض وحنفيات مياه الشرب وغيرها .

٣- توفير الاعتمادات المالية للصرف على نواحي التثقيف الصحي المختلفة مثل عمل نشرات ولوحات أو شراء وسائل تعليميه مساعدة أو الاشتراك في بعض مجالات التثقيف الصحي .

٤- تأمين نماذج وسجلات الصحة المدرسية .

٥- إرسال السجلات الصحية للطالب المنقول من مدرسته إلى المدرسة المنقول إليها .

٦- التعاون والاتصال مع الدوائر الصحية المختلفة .

٧- الإشراف والتأكد من العمل بتوصيات الطبيب وارشاداته في المدرسة .

٨- تقديم تقارير عن صحة بعض الطلاب إلى أولياء أمورهم حسب ملاحظات المعلمين والطبيب في هذا الخصوص .

٩- التخطيط للتدريب الداخلي في بعض الأمور الصحية كالتدريب على الاسعافات الأولية .

١٠- حفظ الاحصاءات الصحية عن المدرسة مثل نتائج الفحوصات الطبية الدورية للطلاب وحملات التطعيم والمسح الغذائي وغيرها .

دور المدرس

إن المدرس بوضعه في المدرسة يمكنه مشاهدة التلاميذ كل يوم مما يمكنه بأن يتبين أية علامات مرضية على الطلبة فيمكن أن ينظر إلى :

- العينين : هل هما مدمعتان باحمرار والتهاب أو أي انحرفات واضحة؟ .
- الأنف والحلق : هل هناك زكام؟ وهل يبدو الحلق ملتهباً؟ .
- جلد الوجه والرقبة : هل هناك طفح أو تغيير في لون الجلد أو احتقان فيه؟
- الشعر : هل به دلائل على إصابات مُعدية في فروة الرأس أو قمل؟ .
- الغدد : هل بها تضخم في مؤخرة الرقبة وتحت الفك أو في جانب الرقبة؟ .

ويمكن كذلك عن طريق سؤال الطالب معرفة ما إذا كان مريضا بمرض مُعد . وبذلك فإن اكتشاف المدرس لأمراض الطلبة مبكراً يُفيد في العلاج وسرعة الشفاء ، ويحد من تفشي الأمراض المعدية بالمدرسة .

وللمدرس دور في تعليم الطلبة الحقائق المتعلقة بأسباب الأمراض والوقاية منها وذلك عن طريق :

١- تحسين البيئة الصحية .

٢- عزل المريض ومراقبة المخالطين .

٣- التحصين ضد الأمراض .

٤- التوعية الصحية وتوجيه نظر الطالب إلى النقاط التالية مع توضيح أسباب ذلك :

- اجتناب من يسعلون ومن يبد عليهم علامات المرض .
- غسل أيديهم قبل الأكل وبعد قضاء الحاجة .
- إبعاد أصابعهم عن أفواههم أو انوفهم .
- عدم الشرب من وعاء غيره .
- استعمال المناديل عند السعال أو العطس .
- عدم تبادل استخدام الأمشاط أو اغطيه الرأس أو الملابس .
- الحصول على قسط وافر من النوم .

- استعمال المياه النقية في الشرب وغسل الفواكه قبل أكلها .

- العناية بالملابس ونظافتها .

- حسن التخلص من الفضلات .

-عدم تناول الأغذية المكشوفة من الباعة المتجولين .

٥- مساعدة طبيب الصحة المدرسية في :

- الكشف المبكر للحالات المرضية .

- ابعاد التلاميذ المرضى بأمراض معدية للمدة المقررة وعرضهم على الطبيب بعد عودتهم للتأكد من شفائهم .

-إبلاغ أولياء الامور بمواعيد الفحص الطبي لأبنائهم في المدرسة وتوعيتهم بأهمية هذا الفحص .

- مساعدة الطبيب والممرضة في تحويل التلاميذ المرضى للمستشفيات والمراكز الصحية .

- الاشراف على ممارسة التلاميذ للسلوك الصحي السليم طوال اليوم الدراسي .

- تنظيم عملية فحص الطلبة .

- مساعدة الطبيب في بعض الفحوصات الطبية مثل السمع والنظر وقياس الطول والوزن .

- التسجيل في سجلات وبطاقات الصحة المدرسية الخاصة بالطلبة داخل المدرسة .

ثانيا: الخدمات العلاجية

وهي النوع الثاني من الخدمات الصحية للطلبة وتعتبر مُكمّلة للنوع الأول (أي الخدمات الوقائية) وفي بعض البلدان تقتصر الخدمات الصحية للطلاب على الخدمات الوقائية ويُترك أمر العلاج للأسرة فيما عدا الاسعاف الأولي للحالات الطارئة بالمدرسة . ولكن معظم البلدان تتجه الآن إلى إدخال الخدمات العلاجية ضمن برامج الرعاية الصحية الشاملة للطلبة حتى تكون الخدمات متكاملة .

ويمكن تقسيم الخدمات العلاجية إلى :

١- خدمات علاجية داخل المدرسة ، للحالات المرضية التي لا تحتاج إلى إخصائي ،

ويمكن لطبيب المدرسة القيام بها أثناء الإشراف الدوري على المدرسة مع إسعاف الحالات المرضية الطارئة .

٢- خدمات علاجية في المراكز الصحية والمستشفيات بالنسبة للحالات المرضية الشديدة سواء تلك التي تتطلب عمليات جراحية أو الحالات غير الجراحية .

ويمكن تقسيم الخدمات العلاجية إلى :

١- خدمات علاجية للأمراض العضوية المختلفة مثل علاج الأمراض الباطنية ، والجلدية ، والعيون ، والجراحات المختلفة .

٢- خدمات علاجية لأمراض الفم والأسنان ، وتشمل علاج أمراض اللّثة وأمراض الأسنان ، والخلع والحشوة والتركيب .

٣- خدمات علاجية دقيقة (أي ذات طابع تخصصي) مثل علاج أمراض القلب ، أمراض الصدر ، علاج الحول ، علاج الحالات النفسية والعصبية ، علاج مرضى السكري ، علاج الغدد الصماء ، علاج تشوهات القوام .

والخدمات العلاجية المختلفة تحتاج إلى التعاون الوثيق بين البيئة الصحية المعالجة وهيئة المدرسة وأولياء الأمور لاستكمالها ومتابعتها .

٤- خدمات صحية اجتماعية وتأهيلية وصرف أجهزة تعويضية وهي خدمات مكملة للخدمات العلاجية وتهدف إلى منع المضاعفات المرضية من إحداث إعاقات تحول دون حصول التلاميذ على نصيبهم من التعليم والحياة الاجتماعية السليمة وتشتمل هذه الخدمات على :

- يقوم طبيب الصحة المدرسية بتحديد الحالات التي تحتاج إلى مساعدات صحية اجتماعية وأجهزة تعويضية ، كما يقوم بتحديد الجهات الصحية التي يُحول إليها التلاميذ والبرنامج الزمني المحدد لذلك .

- يقوم المدرسون والاخصائيون الاجتماعيون بتحويل الحالات التي تحتاج إلى مساعدة إلى المراكز الطبية الخاصة لصرف الأجهزة اللازمة مثل النظارات الطبية والسماعات والأطراف الصناعية . . . إلخ .

- كما يقومون بالاشراف على استعمال الأجهزة التعويضية المصرفة للتلاميذ أثناء اليوم المدرسي للتأكد من أن التلميذ يستعملها دون عناء نفسي .

الوحدة الحادية عشرة

مدير المدرسة والتخطيط المدرسي

- إهمية التخطيط المدرسي
- المبادئ الأساسية للتخطيط المدرسي
- عناصر الخطة المدرسية
- خطوات التخطيط واجراءاته
- تقييم الخطة المدرسية
- نموذج خطة مدير مدرسة

الوحدة الحادية عشرة

مدير المدرسة والتخطيط المدرسي

يسعى مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً في مدرسته إلى وضع عمله في إطار محدد يُبيِّن سبيله نحو تحقيق أهدافه التربوية ، وهذا يتطلب منه التخطيط الفعال الذي يمكن المدرسة باعتبارها مؤسسة تربوية من الوصول إلى غاياتها ، وبذلك فإن التخطيط ليس غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق الأهدف التربوية .

ويعرف التخطيط بأنه عملية مُنظَّمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة ، أو هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانات المادية والبشرية المتاحة .

كما يُعرَّف التخطيط التربوي بأنه عملية وضع البرامج والمشاريع والسياسات والوسائل وتوزيع المصادر البشرية والمادية للنظام التربوي الذي يكفل تحقيق الأهداف التربوية ضمن إطار السياسة التربوية في كامل صورتها . وبذلك يمكن اعتبار التخطيط التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بإجراءات منظمة لتحقيق أهداف محددة .

أما الخطة فتعرف بأنها وضع التخطيط في صورة برنامج موقوت بمراحل وخطوات وتحديد زمني أو مكاني أو هي مجموعة من التدابير المحدّدة التي تتخذ من أجل تحقيق هدف معين . وهذا يعني أن مفهوم الخطة يُحدّده عنصران : أولهما وجود هدف أو غاية نريد الوصول إليها ، وثانيهما وضع تدابير محدّدة ووسائل مرسومة من أجل بلوغ هذا الهدف ، فالذي يُميّز الخطة وجود غاية محدّدة ووجود وسائل محدّدة أيضاً للوصول إلى تلك الغاية .

وبالنسبة للخطة المدرسية فهي برنامج عمل يستطيع به العاملون في المدرسة بلوغ أهدافهم في تحسين عملية التعليم .

أهمية التخطيط المدرسي

١- يعتبر التخطيط الوظيفة الأساسية الأولى لمدير المدرسة التي تسبق جميع الوظائف التربوية الأخرى وتشكل القاعدة والمنطلق الأساس لها ، كما تعتبر القدرة على التخطيط من الكفايات التعليمية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة .

٢- تنظيم الإمكانات المتوافرة وتوفير الظروف والمناخ اللازم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .

٣- يُحدِّد التخطيط مراحل العمل والخطوات الواجب اتباعها ، وهو بهذا يعمل على تجزئة الواجبات من أجل تحديد المسؤوليات وايقاع الجزاء في حالة المخالفة .

٤- يُحدِّد معالم الطريق للعمل الإداري ويجنب مدير المدرسة التخبط والعشوائية في القرارات وما ينتج عن ذلك من فشل وإحباط .

٥- يسهم التخطيط في حل المشاكل الإدارية بطريقة عملية .

٦- يعمل التخطيط على توفير الإمكانيات اللازمة للعمل ، كما يسعى إلى ايجاد التنسيق والتوافق ما بين أعضاء الجهاز الإداري الواحد من أجل تحقيق السعي الجماعي لتحقيق الأهداف الموضوعة . حيث نضمن عن طريق التخطيط قيام كل فرد مشارك في العملية التعليمية بدوره متعاوناً مع الآخرين وفي جو يسوده الارتياح والتماسك .

٧- يعتبر التخطيط الأسلوب الذي يساعد على التوظيف الأمثل لموارد البيئة المحلية .

٨- يساعد التخطيط على تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية في أي جهاز إداري ، كما أنه يحاول أن يتعرف على المشكلات الإدارية التي قد تنشأ ويعمل على تلافيها .

٩- التخطيط يؤمن الراحة النفسية للأفراد حيث يوحي لهم بأن كافة الأمور قد رسمت وحُدِّدت معالم طريق العمل .

المبادئ الأساسية للتخطيط المدرسي

التخطيط المدرسي وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية وليس غاية في حد ذاته ، ولكي يكون هذا التخطيط فعّالاً ونصل به في مدارسنا إلى المستوى المطلوب يجب أن يرتكز على مبادئ أساسية فيما يلي أهمها :

١- أن يكون التخطيط مبنيا على حاجات حقيقية يشعر بها المخطط التربوي نتيجة المعلومات والإمكانات التي يحصل عليها .

٢- أن تكون الأهداف محدّدة وقابلة للتنفيذ في زمن مقبول .

٣- أن يكون التخطيط مرناً بالقدر الذي يستطيع فيه مدير المدرسة مراجعة الحاجات الطارئة والصعوبات غير المتوقعة .

٤- أن يكون التخطيط شاملاً لجميع مجالات العمل المدرسي في إطار الأولويات .

٥- أن تكون الخطة واقعية بحيث تكون تقديرات وحسابات الخطة متمشية مع الظروف الفعلية والعملية .

٦- أن يُحدّد جدول زمني لتحقيق أهداف الخطة .

٧- أن يشترك في بناء الخطة جميع المعنيين بها .

٨- أن يؤخذ بعين الاعتبار الكلفة التي تحتاجها الخطة حيث أن الامكانات المادية والبشرية تُحدّد من معظم الاحيان نوع الأساليب والنشاطات التي تتضمنها الخطة .

٩- أن يتضمن التخطيط اجراءات التقويم بمستوية المرحلي والختامي ، بحيث يكون هذا التقويم مستمراً أو يسير جنباً إلى جنب مع تنفيذ الخطة .

عناصر الخطة المدرسية

أ) الأهداف ويجب أن تكون .

- واضحة ومحدّدة .
- مُصاغة على نحو يُظهر بالضبط ما ينوي مدير المدرسة تحقيقه .
- تنبع من حاجات المعلمين والتلاميذ .
- أن تكون واقعية ، قابلة للتنفيذ في زمن مقبول في ظل الظروف المدرسية .
- شاملة لجميع عناصر العمل الإداري .
- أن تنسجم مع الأهداف التربوية العامة وتكون مرآة لها .

ب) الأساليب والانشطة ، ويجب أن تتسم بما يلي :

- تتناسب مع الأهداف التي صُمّمت من أجلها .
- أن تكون واقعية وقابلة للاستخدام ضمن الظروف المتاحة .
- أن تُتيح فرصاً متعددة لإثارة اهتمامات العاملين في المدرسة وبالتالي زيادة فاعلية العملية الإدارية فيها .

- أن تكون الأساليب متنوعة وتتناسب مع اهتمامات الأفراد ولها علاقة بخبراتهم السابقة والحاضرة والمتوقعة .

- توفرها بشكل مناسب .

- قليلة التكاليف .

ج) التوقيت الزمني : وهنا يُحدّد زمنيا تنفيذ كل نشاط من نشاطات الخطة على مدار العام الدراسي .

د) التقويم : ويتضمن معرفة مدى تحقق الأهداف الموضوعة . وإذا لم يستطع مدير المدرسة بلوغ بعض الأهداف ، فإن ذلك يستدعي مراجعة فعاليات النشاطات وإجراءاتها للوقوف على نقاط القوة والضعف فيها ، الأمر الذي يساعد على بناء الخطة المدرسية المقبلة .

وينبثق عن الخطة السنوية خططاً شهرية ويومية تتضمن كلٌ منها مجموعة من النشاطات الموجودة في الخطة السنوية ، مع تقويم كل نشاط من هذه الانشطة .

مصادر معلومات الخطة:

يعتمد مدير المدرسة عند بنائه لخطته المدرسية على مصادر عديدة تشمل مجالات عمله الرئيسية الإدارية منها والفنية ، ومن هذه المصادر :

- الأهداف العامة للتربية والتعليم وأهداف كل مرحلة تعليمية .

- الاتجاهات والتجديدات التربوية الحديثة .

- المعلمون .

- المناهج المدرسية .

- الإدارة التربوية .

- البناء المدرسي .

- المجتمع المحلي .

مجالات الخطة المدرسية:

يقوم مدير المدرسة كقائد تربوي بمهمة حساسة تتمثل في تنسيق كافة الجهود وتوفير كافة التسهيلات والإمكانات لتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة التربية في مجتمعه ، وهذه المهمة تتطلب قيام المدير بأدوار ونشاطات مختلفة يؤديها كوحدة متكاملة متفاعلة في مجالات إدارية وأخرى فنية ، حيث يبني خطته ضمن هذه المجالات وهي :

١- شؤون الطلاب : يتضمن هذا المجال الجوانب المختلفة التي ترتبط بالطلاب وأمورهم ومن هذه الجوانب ما يلي :

- تنظيم قبول وانتقال الطلاب ومتابعتهم .
- رعاية الشؤون الصحية .
- رعاية اللجان المدرسية
- رعاية الشؤون الاجتماعية وخدمات التوجيه والاختبارات المدرسية .
- متابعة إجراء امتحان الإكمال للطلبة .
- متابعة قضايا تسرب الطلبة وانقطاعهم عن المدرسة .

٢- المعلمون : إن قيام المعلمين بعملهم في جو مناسب يشعرون فيه بالرضا والارتياح والتقدير أمر هام لتتمكن المدرسة من تحقيق أهدافها ، وهذا يعني ضرورة تحديد المدير لوسائل رعاية شؤون المعلمين ضمن خطته المدرسية بحيث تشتمل هذه الخطة على الجوانب التالية :

- تنظيم عمليات مشاركة المعلمين ومساهمتهم بالمهمات الإدارية والفنية المختلفة .
- إدارة وتنظيم دوام المعلمين في المدرسة .
- إدارة وتنظيم السجلات والملفات الخاصة بالمعلمين .
- تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين والعمل على تلبيتها .
- رعاية شؤون تدريب المعلمين في أثناء الخدمة .
- تنظيم وإدارة عملية التواصل بين المعلمين في المدرسة .

- رعاية حاجات المعلمين ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها .

- رعاية وتنظيم النمو المهني للمعلمين في مجالات : التخطيط ، التقويم ، أساليب التدريس ، تكنولوجيا التعليم ، توظيف الكتاب المدرسي ، إدارة الصفوف .

- متابعة أداء المعلمين في الغرف الصفية باعتبار أن مدير المدرسة مشرف مقيم فيها .

- تقويم المعلمين في نهاية العام الدراسي من حيث : شخصياتهم ، مؤهلاتهم ، تحملهم المسؤولية ، دافعيتهم ، نموهم الأكاديمي والمهني ، أداءاتهم . . . الخ .

٣- شؤون المنهاج : ويتضمن الأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة في مجال إثراء وتطوير المنهاج والكتاب المدرسي من حيث :

- تحليل المنهاج والكتب المدرسية .

- رفع ملاحظات للمسؤولين والمختصين حول تعديل أو إضافة أو حذف أو توضيح بعض جوانب المنهاج .

٤- المجتمع المحلي : ويتضمن هذا المجال الجوانب الرئيسية التالية :

- تنظيم دراسة المجتمع المحلي والوقوف على خصائص ومشكلاته .

- تنظيم برنامج خدمة المدرسة للمجتمع المحلي والقيام بالأعمال التطوعية المختلفة .

- تنظيم برنامج استفادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية .

- تفعيل دور مجالس الآباء والمعلمين في المدرسة .

٥- البناء المدرسي : ويتضمن الجوانب التالية :

- متابعة نظافة البناء المدرسي والاهتمام بطابعه الجمالي من الداخل والخارج .

-تحديد حاجة البناء المدرسي من أوجه الصيانة ووضع خطة لذلك .

-تحديد الاحتياجات المدرسية في مجال التحسين .

- الإشراف على تنفيذ مشروعات الصيانة والمشروعات التحسينية .

-وضع خطة للاستغلال الأمثل للساحات والملاعب والمرافق الأخرى .

- متابعة إنشاء الحديقة والمدرسة والعناية بها .

٦- الشؤون المالية والتنظيمية وتتضمن الجوانب التالية :

- متابعة تنفيذ التعليمات والأنظمة المالية .

- جمع التبرعات المدرسية .

- تحديد المجالات المعتمدة للصرف .

- متابعة شراء اللوازم والمواد الأولية اللازمة .

- متابعة اتلاف واستهلاك الأثاث والمواد الأولية .

- تنظيم أعمال المقصف التعاوني وجمعية الهلال الأحمر في المدرسة .

- تنظيم السجلات والفواتير والمستندات المالية .

- اعداد التقارير المالية اللازمة .

- توزيع المناوبة وتربية الصفوف .

- اعداد برنامج ترتيب وتوزيع الدروس .

- عمل التشكيلات المدرسية الخاصة بالطلاب والمعلمين في ضوء عدد الغرف الصفية والمرافق المدرسية الأخرى .

- متابعة عملية دوام الطلبة والمستخدمين .

- متابعة الطابور الصباحي ورفع العلم .

٧- الإدارة التربوية : إن عملية الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة . ويعني الاتصال إشراك الآخرين في الفكرة أو الاتجاه ، كما يعني نقل وتبادل الحقائق والأفكار ويتضمن هذا المجال ما يلي :

- تنظيم المراسلات وتنفيذها .

- تنظيم الملفات والسجلات التراكمية الاجتماعية والتحصيلية والصحية ... الخ .

- التسهيلات المادية والبشرية اللازمة .

خطوات التخطيط وإجراءاته:

تمر عملية إعداد الخطة المدرسية في عدة مراحل يمكن ذكرها على النحو التالي :

- تحديد الاحتياجات ، ويتم باستخدام أدوات متعددة .

- تصنيف الحاجات بالتنسيق والتعاون مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالخطة .

- التعرف إلى الإمكانات المادية والبشرية والمصادر اللازمة .

- اختيار الأولويات في ضوء المتوفر من الإمكانات .

- اختيار المجالات المرتبطة بالأولويات وتقسيم هذه الجوانب إلى جوانب أو مهام فرعية .

- اشتقاق الأهداف المرتبطة بجميع الجوانب التي تم تحديدها مع مراعاة السمات التي يجب أن تتسم بها هذه الأهداف .

- اختيار النشاطات وتحديد الإجراءات والخطوات التفصيلية المرتبطة بمختلف النشاطات .

- تحديد الزمن اللازم لتحقيق كل هدف من الأهداف من خلال تنفيذ النشاطات المتصلة به .

- عرض الخطة بصورتها الأولية على الجهات التربوية المعنية لمناقشتها وتعديل ما يلزم في ضوء ذلك .

- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتوفير الموارد وتنسيق الجهود لتنفيذ الخطة .

- إعداد الخطة التفصيلية المرفقة .

تقويم الخطة المدرسية:

يُفترض أن يقوم مدير المدرسة بتقويم خطته المدرسية ، حيث أن هذا التقويم هو تقويم للعمل الإشرافي والاداري في مدرسته ، وعليه أن يُراعي مشاركة كل من كان له دور في وضع الخطة وكل من تأثر بها ، يضاف إلى ذلك أن على المدير أن يتوقف في نهاية الفترة الزمنية المحدّدة للخطة لمعرفة ما تم إنجازه ومدى فعالية هذه الانجازات وانعكاساتها على العملية التعليمية التعلمية ، ويتضمن مثل هذا التقويم الختامي العناصر التالية :

- الأهداف من حيث : أهميتها ، مدى تحقيقها ، ملاءمتها ،للفئات الموجهة لها والتي استخدمت معها .

- الأساليب والأنشطة من حيث : ملاءمتها للأهداف ، فعاليتها ، ملاءمتها مع الإمكانات ، مدى القدرة على استخدامها ضمن الظروف المتاحة ، مدى الالتزام بالزمن المحدد لكل نشاط .

- أساليب وتقويم الأهداف من حيث : قدرتها في الكشف عن مدى تحقيق الأهداف التي استخدمت الخطة من أجلها ، ومدى إمكانية تطبيقها في الواقع المدرسي .

- الأدوار المختلفة للأطراف المشاركة بالعملية : المدير ، المعلمين ، الطلاب ، أولياء الأمور ، الإدارة التربوية .

ويتم تقويم دور كل فئة من هذه الفئات من حيث :

- مدى قيامها بالدور المسند إليها .

- أثرها في تسهيل تطبيق الخطة .

- مدى رضاها عن الخطة وأدوارها فيها .

ويتم التقويم عن طريق:

أ- التقويم الذاتي : وفيه يُعطى مدير المدرسة فرصة موضوعية لمراجعة جميع نشاطاته وممارساته التربوية بحرية ، بحيث يقف على نواحي القوة والضعف ، فيعزز الايجابيات ويعدل السلبيات .من الأساليب التي يمكن أن يستخدمها المدير في تقويم خطته .

- الملاحظة المكتوبة .

- الاستبانات .

-المنتجات المادية للمعلمين والطلاب : خطط ، اختبارات ، نتائج التحصيل الدراسي ، التقارير والأبحاث .

ب- التقويم الخارجي ويشمل :

- ملاحظات الزائرين من خلال زيارات المشرفين التربويين ورؤساء الأقسام للمدارس .

- تقرير تقييم الأداء الإداري الذي يُعبأ في نهاية كل سنة عن كل مدرسة .

وفيما يلي نموذج خطة مدير مدرسة أساسية ويمكن الاستفادة منها من قبل مديري المدارس المماثلة :

نموذج خطة مدير مدرسة ابن خفاجة الأساسية للبنين / يوسف السويطي

المجال : المصادر/ الموارد المادية

أولا : أ) (البناء المدرسي)

	الأهداف	الأساليب والنشاطات والممارسات	جهة التنفيذ	الفترة الزمنية	التقويم ومؤشرات النجاح	ملاحظات
-1	أن أعـد البناء المدرسي ليكون جاهزاً لاستقبال الطلاب وممارسة العملية التربوية .	● تفقد بناء المدرسة وجميع المرافق المدرسية . ● إجراء الصيانة اللازمة للبناء ، الغرف والمنافع . ■ متابعة كفاية وصيانة حنفيات مياه الشرب والمناهل ومصابيح الإضاءة و تفقد سلامة دورات المياه . ● عقد اجتماع للجنة الصيانة لصيانة كل خلل وعمل قائمة بالاحتياجات اللازمة للصيانة .	مدير المدرسة لجان الصيانة الطلابية والمعلمون .	بداية العام الدراسي وعلى مدار العام .	ملاحظة وضع الأثاث والبناء المدرسي .	
-2	أن يظهر البناء المدرسي بالمظهر اللائق .	■ إعداد مشروع لزيادة المساحة المزروعة وزراعة الأشتال وأشجار جديدة في حديقة المدرسة . ● إقامة بعض أحواض للزراعة وزراعة أشتال ونباتات الزينة . ● القيام بحملات النظافة المستمرة للبناء ومرافق المدرسة وساحة المدرسة .	مسؤول الزراعة في المدرسة ومسؤول الصحة المدرسية .	● من بداية العام الدراسي . ● مواسم الزراعة .	ملاحظة ما تم إنجازه ومظهر المدرسة .	
-3	أن أعمل على توفير المرافق التربوية اللازمة وتجهيزها .	دراسة شاملة لحاجة العملية التربوية من مرافق وإعداد المرافق التالية : ● قاعة المكتبة ، المختبر ، قاعة المسرح . ● قاعة تكنولوجيا التعلم ، قاعة التعلم المهني ، قاعة التربية الفنية .	مدير المدرسة ولجان النشاطات .	● بداية العام الدراسي .	ملاحظة ما تم إنجازه وملاءمته العملية التربوية .	
-4	أن أعمل على تجهيز واعداد الأثاث المدرسي وصيانة المقاعد لاستقبال الطلبة .	● إصلاح جميع مقاعد المدرسة التي بحاجة إلى صيانة . ● صيانة المشارب (الحنفيات) ودورات المياه . ● تجهيز الغرف الصفية وحصر حاجات كل صف من	لجنة صيانة الأثاث والبناء سكرتير المدرسة .	بداية العام وقبل بدء دوام الطلبة .	ملاحظة وضع الأثاث وتسجيل النواقص .	

		المقاعد لاستيعاب الطلاب الجدد حسب التشكيلات الجديدة . ● حصر حاجات المعلمين من الطاولات والكراسي وتأمينها .				
٣-	أن أعمل على تزويد المدرسة بالكتب المقررة واللوازم المخبرية والرياضية والكشفية والفنية والقرطاسية .	● عقد اجتماع مع لجان الأنشطة للنظر في حصر حاجتها من اللوازم . ● عمل قوائم بهذه الأدوات وإجراء المناقصات اللازمة ليتم شراؤها . ● دراسة أعداد طلبة كل صف ليتم تأمين الكتب المقرره .	مدير المدرسة لجنة التبرعات سكرتير المدرسة .	بداية العام خلال العطلة الصيفية	ملاحظة ما تم شراؤه . ملاحظة النقص في أعداد الكتب .	

ثانياً: المجال: التنظيمات الإدارية والممارسات الإدارية:

	الأهداف	الأساليب والنشاطات والممارسات	جهة التنفيذ	الفترة الزمنية	التقويم ومؤشرات النجاح	ملاحظات
١-	أن أحدد حاجة المدرسة من المعلمين والتخصصات المطلوبة حسب التغيرات والمستجدات للعام الدراسي الجديد.	• دراسة التشكيلات ومناقشتها مع قسم التخطيط والتعليم العام وشؤون الموظفين في المديرية والتجاوز لتوفير الأعداد التالية من المعلمين: ١- تربية إسلامية (١). ٢- لغة عربية (٢). ٣- لغة إنجليزية (٢). ٤- رياضيات (٢). ٥- علوم (١). ٦- اجتماعيات (١). ٧- تربية رياضية (٢). ٨- تربية فنية (١). ٩- تربية مهنية (٢).	مدير المدرسة.	خلال العطلة الصيفية وبداية العام الدراسي.	حصر أعداد المعلمين الذين التحقوا في المدرسة ومطالبة شؤون الموظفين بالنقص.	
٢-	أن أعمل على توفير الكتب المدرسية المقررة للطلبة. والعمل على تأمين حاجة المدرسة من السجلات واللوازم المدرسية.	• حصر أعداد الطلبة والمنقولين للعام الدراسي الجديد وحصر أعداد الكتب المتوفرة من الطلبة وتكليف سكرتير المدرسة باستلام ما يلزمنا من كتب جديدة من مستودعات التربية.	مدير المدرسة، سكرتير المدرسة، مربو الصفوف	خلال العطلة وقبل بداية العام الدراسي.	حصر احتياجات الطلبة من الكتب.	
٣-	أن أعد لفحص الإكمال.	• تحديد أسماء الطلاب المكملين وفق ترقيم مرتبة من قبل مربي الصفوف. • تسليم أسئلة امتحان الإكمال من قبل معلمي المواد للإدارة. • استخراج النتائج وعمل جداول العلامات.	معلمو المواد. مدير المدرسة	موعد امتحان الإكمال حسب التعليمات.	متابعة نتائج الامتحان وعمليات رصد النتائج وتسجيلها.	
٤-	أن أضع البرنامج المدرسي في بداية العام الدراسي.	• عقد اجتماع للهيئة التدريسية في بداية العام الدراسي لبحث الأمور التالية: أ- توزيع الحصص على المدرسين حسب تخصصاتهم	الساعد بعض المعلمين	أول يوم دوام للهيئة التدريسية.	ملاحظة رضى المعلمين وحماسهم للعمل. ملاحظة اندفاع وحماس كل فرد	

		ورغباتهم قدر الإمكان . ٢- توزيع تربية الصفوف على المدرسين مع وضع واجبات مربي الصف . ٣- وضع برنامج الاشغال حصة معلمين غائبين . ٤-وضع جدول للمناوبة اليومية مع وضع واجبات المناوب .			في الفترة المطلوبة للعمل .	
-٥	أن أبين لكل العاملين في المدرسة واجباتهم ومسؤولياتهم من إداريين ومعلمين وفنيين ومستخدمين .	• عقد اجتماع مع كل من المساعد وسكرتير المدرسة والمرشد وأمين المكتبة وقيم المختبر لتحديد مسؤوليات وواجبات كل واحد منهم . • تعميم جميع التعليمات على الإداريين والمعلمين أولاً بأول . • عقد اجتماع للآذنة والحارس وتحديد واجباتهم وأعمالهم .	مربو الصفوف		ملاحظة مدى التزام كل عضو من أعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية بعمله .	
-٦	أن ينتظم الطلاب في صفوفهم في العام الدراسي الجديد حسب التشكيلات الجديدة .	• عقد اجتماع للهيئة التدريسية للقيام بالأعمال التالية : ١- إعداد قوائم بأسماء الطلاب الذين سيحولون من المدرسة إلى مدارس أخرى . ٢-استلام قوائم بأسماء الطلاب المحولين إلى المدرسة . ٣- وضع جدول للمناوبة اليومية مع وضع واجبات المناوب . ٤- تعريف الطلاب على الغرف الصفية وكذلك مرافق المدرسة .	مساعد المدير مدير المدرسة . مدير المدرسة	بعد عمد ونتائج امتحان الإكمال بداية العام الدراسي .	ملاحظة سرعة الإنجاز وإصدار قوائم جديدة بأسماء كل شعبة . ملاحظة دوام الطلاب في أول يوم دراسي .	
-٧	أن تستقبل المدرسة الطلاب في أول يوم دراسي والقيام بحملة توعية شاملة لهم .	• القيام بحملة توعية عن طريق الإذاعة المدرسية من قبل مدير المدرسة والمعلمين ومربي الصفوف ومدرسي المواد في الأمور التالية : • الانتظام في الدوام والالتزام بالترتيب . • النظافة العامة ونظافة الطالب .	مربو الصفوف معلمو المواد .	أول يوم دراسي وعلى مدار الأسبوع .	ملاحظة مدى تقيد الطلاب بالتعليمات واهتمامهم بالنظام والدوام والنظافة .	

م	الهدف	الإجراءات	المسؤول	الزمن	التقويم	ملاحظات
		• التقيد بالتعليمات والأنظمة المدرسية. • الالتزام بالزي والمحافظة على الكتب المدرسية.	مدير المدرسة			
-٨-	أن أقوم بحملة منظمة لجميع التبرعات المدرسية والهلال الأحمر.	• تسليم كل مربي صف قائمة بأسماء طلاب صفه للقيام بجمع التبرعات. • تشكيل لجنة التبرعات المدرسية تضم مدير المدرسة وثلاثة معلمين وثلاثة طلاب. • تشكيل لجنة من مربي كل صف والمرشد ومدير المدرسة للنظر في عمليات الإعفاء للطلاب الفقراء. • إيداع أموال التبرعات في البنك وإجراء عمليات القيود الرسمية المالية. • القيام بعمل ميزانية المدرسة حسب النصوص والقوانين والأنظمة المعمول بها. • الطلب من كل لجنة من لجان النشاطات، عمل قائمة باحتياجاتهم من اللوازم والأدوات ليتم تأمينها في بداية العام.	اللجنة المالية مربو الصفوف. مدير المدرسة	خلال الشهر الأول من الدوام المدرسي.	ملاحظة عمليات الجمع وضبط استلام التبرعات. ملاحظة القيود والسجلات المالية. ملاحظة سرعة الإنجاز في شراء لوازم النشاطات من أدوات رياضية ومخبرية ومكتبية ووسائل... والخ.	
-٩-	تنظيم السجلات والملفات المدرسية ومراجعة وضع السجلات والملفات القديمة. تنظيم ملفات الطلاب حسب التشكيلات الجديدة وعمل بطاقات لكل طالب.	• فتح ملفات جديدة حسب ما تقتضيه الحاجة والوضع الجديد في المدرسة. • فتح سجلات جديدة لكل من التالية: ١- دوام المعلمين. ٢- مجلس المعلمين. ٣- مجلس الضبط. ٤- مجلس الآباء والمعلمين. ٥- مجلس الأنشطة. ٦- مجلس أصدقاء المدرسة. ٧- مجلس الأزمات والطوارئ. ٨- مجلس التطوير التربوي ومجالس المواد. • إعداد ملفات الطلبة ومتابعة استكمالها. • إعداد نماذج العمل باختلاف أغراضها.	سكرتير المدرسة مساعد المدير. مربو الصفوف. مدير المدرسة.	بداية العام الدراسي. على مدار العام الدراسي.	ملاحظة تنظيم السجلات وتدوين وقائع كل اجتماع. تفقد بطاقات الطلاب كل فترة.	
-١٠-	أن أقوم بتشكيل المجالس المدرسية والمجالس المنظمة	● إعداد اجتماع للهيئة التدريسية والإدارية وذلك		بداية العام الدراسي.	مراقبة أعمال كل لجنة ونشاطاتها. مراقبة محاضر اجتماعات كل	

١٦-	للعمل داخل المدرسة .	مناقشة تشكيل المجالس المدرسية التالية ومناقشة أهدافها . ١- مجلس إداري المدرسة . ٢- مجلس المعلمين . ٣- مجلس الآباء والمعلمين . ٤- مجلس الضبط . ٥- مجلس الطلبة . ٦- النشاطات المدرسية . وتقسيم العمل فيها على شكل لجان تشرف كل لجنة على نشاط من الأنشطة المدرسية . ● تبع سجلات لكل لجنة من لجان النشاط .	مدير المدرسة .		محضر وجلسة .	
	تأمين أجهزة المرافق التعليمية بما يخدم العملية التعليمية والتربوية .	● إعداد مكتبة المدرسة وتنظيمها وتزويدها بما تحتاجه من الكتب والدوريات . ● تفقد لوازم وأدوات المختبر وتزويده بما يحتاجه قبل بدء العام الدراسي . ● حصر احتياجات المدرسة من الأدوات الرياضية والفنية والكشفية والمهنية والقرطاسية ليتم تأمينها حسب النظام والتعليمات التالية . ● إعداد المقصف المدرسي وحصر الحاجات المراد شراؤها وعمل مناقصات ليتم تأمينها في الأسبوع الأول من الدوام .	مدير المدرسة	الشهر الأول من الدوام .	ملاحظة ما تم تجهيزه لكل نشاط وحصرها .	

ثالثا: المجال: المصادر البشرية: ١- المعلمون والإداريون والمدير

	الأهداف العامة للخطة	الأساليب والنشاطات والممارسات	جهة التنفيذ	الفترة الزمنية	التقويم ومؤشرات النجاح	ملاحظات
١-	أن استخدم جميع قنوات الاتصال والتواصل في عملي وأن أنتهج الديمقراطية واللامركزية في تعاملي مع المعلمين لضمان الصدق والتواصل.	• استخدام مهارة التواصل الرسمي، وأوظفه بالشكل والمستوى المطلوبين. • استخدام التواصل الصاعد بهدف إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في التخطيط والتنفيذ. • أفوض الصلاحيات وأتابع التنفيذ بعد وضع خطة عمل لكل فرد من أفراد الهيئة الإدارية.	مدير المدرسة.	على مدار السنة بداية العام الدراسي.	• ملاحظة سير العمل والانضباط. ملاحظة التشاركية بين الهيئة الإدارية والتعليمية وجو العمل.	
٢-	أن استخدم الأساليب الإشرافية في العمل مع المعلمين لتحسين أداء المعلمين وتهيئة فرص النمو المهني لهم.	أقوم بالممارسات الإشرافية التالية: • أضع برنامج للزيارات الصفية بحيث يُزار كل معلم من ٢-٣ زيارات تبادلية خلال العام. • أضع برنامج لتبادل الزيارات بين المعلمين بشكل جماعي وبحضوري وعقد ورشات عمل من حوار ونقاش لكل زيارة. • أكلف المعلمين بالقيام بأبحاث إجرائية ومشاغل تربوية ودروس تطبيقية.	مدير المدرسة.	كل شهر وعلى مدار العام الدراسي.	• ألاحظ مدى انعكاس هذه الأساليب على أداء المعلم. • ملاحظة التغيرات المرغوب فيها في سلوك المعلمين وممارستهم واتجاهاتهم ومدى تمكنهم من طرق أدائهم.	
٣-	أن يشارك المعلم مشاركة فعلية في رسم سياسة المدرسة والتخطيط لأهدافها وبرامجها	■ عقد اجتماع لوضع خطة شاملة لمدير المدرسة بالتعاون مع الهيئة الإدارية والتعليمية. ■ توزيع استبانة لأخذ آراء المعلمين حول كل مجال من مجالات خطة مدير المدرسة. • إشراك المعلمين في النشاطات والبرامج التي توضع لتحقيق سياسة المؤسسة التعليمية.	مدير المدرسة.	بداية العام الدراسي.	• ملاحظة اندفاع المعلمين لتحقيق أهداف الخطة السنوية. • ملاحظة التزام المعلمين بتنفيذ البرامج والنشاطات المرسومة. • ملاحظة تقيد المعلمين بالأنظمة	
٤-	أن يستوعب المعلم القوانين والتعليمات	■ عقد اجتماعات دورية ومناقشة جميع التعليمات الواردة من مديرية التربية والتعليم.	مدير المدرسة.	على مدار العام الدراسي.	وتنفيذهم للتعليمات المذكورة. • ملاحظة دقة المعلم لدى تنفيذ	

	والأنظمة التي تصدر عن مديرية التربية والتعليم والوزارة .	• عقد اجتماع لدراسة أسس النجاح والرسوب والإكمال . • عقد اجتماع لدراسة تعليمات الدوام المدرسي • عقد اجتماع لدراسة تعليمات الانضباط المدرسي .			التعليمات .	
٠٥	أن يستوعب المعلم فلسفة التربية والتعليم وأهدافها .	• الطلب من المعلمين دراسة فلسفة التربية وأهدافها في الأردن من كتب قانون التربية والتعليم رقم 27 عام 88 أو ملخصات دفتر التحضير . • عقد اجتماع للهيئة التدريسية والإدارية لمناقشة بنود فلسفة التربية والتعليم وأهدافها وكذلك أهداف المرحلة الأساسية .	مدير المدرسة .	منتصف شهر أيلول .	• ملاحظة سلوك المعلمين وأعمالهم وانسجامها مع السياسة التربوية . • حل اختبارات ودراسات للطلاب لمعرفة ما تم تحقيقه من أهداف مرحلة في نهاية العام الدراسي .	
٠٦	أن يستوعب المعلم أهداف خطة التطوير التربوي وعملية التطوير التي تمر فيها الأردن في الفترة الحالية .	• عقد اجتماع للهيئة التدريسية والإدارية لتعريف المعلمين بخطة التطوير التربوي التي أقرها مؤتمر التطوير التربوي الذي عقد في السادس من أيلول عام 1987 م .	مدير المدرسة .	بداية شهر تشرين أول	• ملاحظة تقبل المعلم للمناهج الجديدة وتفاعله معها . • حصر أعداد المعلمين المشتركين في الدورات .	
٠٧	أن يصبح المعلم قادراً على التخطيط والإعداد الدرسي . أن يتعرف على أسس التخطيط الجيد . أن يضع المعلم خطة سنوية لكل مادة دراسية يدرسها .	• إشراك المعلمين في الدورات التي تعقد لتطوير المناهج . • عقد ندوة تربوية تتضمن إعطاء المعلمين معلومات تتصل بأهمية التخطيط والإعداد للدروس وتدريب المعلمين على التخطيط وصياغة الأهداف . • عقد ندوات بين المدرسين خلال زيارات المشرفين للمدرسة وذلك لشرح ومناقشة : ١- الأهداف التربوية ومجالاتها . ٢- كيفية عمل خطة سنوية وخطوات تحليل المناهج . ٣- الإطلاع على أدلة المعلم للاستفادة منها في التحضير اليومي .	مدير المدرسة . المعلمون	الشهر الأول من العام الدراسي .	• ملاحظة مدى تحمس المعلم وتقبل خطة التطوير الجديدة . • ملاحظة ومتابعة تحضير المعلمين .	
٠٨	أن يقوم المعلم بالتحضير يومياً لكل مادة يدرسها .	• تنظيم زيارات للمعلمين للوقوف على مدى الالتزام بتنفيذ ما جاء في الخطة . • متابعة الأعمال التحريرية للطلاب .	المعلمون المدير	على مدار السنة .	• ملاحظة الخطط السنوية ومدى عاطيتها .	

-٩	أن ينمو المعلمون مسلكيا خلال العام الدراسي . أن تزداد قدرات المعلمين وخبراتهم التعليمية وتحسن أداؤهم .	● إشراك المعلمين في الندوات القصيرة . ● تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين وخاصة معلمي المادة الواحدة . ● الطلب من المعلمين الاطلاع على كتب التربية وعلم النفس والدليل المناسب . ● تنظيم لقاءات بين المشرفين والمعلمين . ● حث المعلمين على كتابة الأبحاث التربوية والاستفادة منها . ● تنظيم الزيارات الصفية والحث على الإلتزام بتوجيهات الزيارات .	مدير المدرسة المعلمون	على مدار السنة .	● ملاحظة سلوك المعلمين والطلاب ومدى ما يضمرونه من أساليب حديثة مدرسية . ● ملاحظة نمو المعلمين خلال العام الدراسي والتطور الذي حققوه مع التلاميذ .	
-١٠	أن يعد المعلم الوسائل التعليمية التي تتعلق بالمادة الدراسية وأن يستخدمها فعليا داخل الحصة الصفية . أن يستطيع المعلمون القادرون على التوظيف الفعال للوسائل التعليمية .	● عقد اجتماع مع المعلمين بغرض بيان أهمية استخدام الوسائل التعليمية . ● اعطاء درس توضيحي لبيان كيفية الاستخدام السليم للوسيلة التعليمية . ● الطلب من المعلمين وضع خطة للوسائل وبيان جميع الوسائل التي يحتاجون إليها لتأمين المواد والأدوات اللازمة لصنعها . ● قيام بورشات عمل لصنع الوسائل يشارك فيها المعلم والطلاب . ● قيام المدرسة بالمشاركة بالعرض السنوي للوسائل التعليمية في نهاية العام الدراسي لاطلاع المعلمين على ما تم انجازه من وسائل تعليمية والاستفادة منها في الأعوام القادمة .	مدير المدرسة المعلمون	على مدار السنة .	● الزيارات الصفية وملاحظة قدرة المعلم على توظيف الوسائل التعليمية . ● ملاحظة وحصر ما تم إنجازه من وسائل . ● ملاحظة مدى ما يستخدمه المعلمون من وسائل خلال الحصص . ● ملاحظة مدى تعاون الهيئة التدريسية في الأمور المذكورة .	
-١١	أن يشارك المعلم مشاركة فعلية في إدارة المدرسة . أن يقوم المعلم بالمهام الموكلة إليه خير قيام .	● وضع البرامج التالية وإشراك المعلمين فيها : ١- جدول تربية الصفوف . ٢- جدول المناوبة الاسبوعية . ٣- جدول الاشغال	المعلمون	في بداية العام الدراسي وعلى مدار السنة .	● ملاحظة مشاركة المعلمين لضمور الجالس المذكورة .	

		• اشتراك المعلمين والإداريين في النشاطات المدرسية .				
١٢-	أن يشارك المعلم مشاركة فعالة وإيجابية في اللجان والمجالس التالية : ١- مجلس الإدارة . ٢- مجلس المعلمين . ٣- مجلس الآباء والمعلمين . ٤- مجلس الضبط . ٥- مجلس النشاطات .	• تنظيم وعقد اجتماعات دورية لكل المدرسين للهيئة التدريسية . • تشكيل مجلس الآباء والمعلمين وتنظيم اجتماعات دورية للمجلس . • تشكيل مجلس الضبط في المدرسة . • تشكيل النشاطات المدرسية حسب رغبات المعلمين وتخصصاتهم .		في بداية العام الدراسي .	• مدى ما يقدمه المعلم فيها من أعمال وتسجيل وقائع جلسات كل مجلس وإنجازاته في السجل المخصص لذلك .	
١٣-	أن يتم توثيق الصلات وشبكة العلاقات مع أعضاء التدريسية والإدارية . أن يتم بناء العادات السليمة المبنية على التآلف وحدية العمل المثمر .	• عقد اجتماع للهيئة التدريسية في العام الجديد . • استقبال المعلمين الجدد المنقولين إلى المدرسة . • تنظيم صندوق للزمالة . • تنظيم رحلات جماعية لجميع أسرة المدرسة . • مشاركة المدرسين والإداريين في المناسبات وحل المشكلات . • الزيارات المتبادلة بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية .	مدير المدرسة المعلمون	بداية العام وعلى مدار السنة .	• ملاحظة سلامة العلاقات بين الإدارة والهيئة التدريسية . • ملاحظة روح الانسجام بين أعضاء الهيئة التدريسية . • ملاحظة اندفاع المعلم نحو العمل المثمر داخل المدرسة .	
١٤-	أن يشارك المعلم في أنشطة النشاطات المدرسية المتنوعة . أن تستفيد المدرسة من طاقة المعلم ومواهبه لصالح الطلاب . أن يطالع المعلم عدداً من الكتب التربوية وعلم النفس والوسائل التعليمية . أن يعد المعلم أبحاثاً	• اشتراك المدرسين في الاحتفالات التي تقام في المدرسة . • تشكيل جماعات متنوعة للنشاطات كالنشاط الديني والثقافي والعلمي والرياضي والاجتماعي والكشفي . • توزيع النشاطات على المعلمين حسب رغباتهم وتخصصاتهم . • وضع الأهداف والخطط المحددة لكل نشاط ومناقشة هذه الأهداف مع تجهيز الأدوات والإمكانيات اللازمة لها . • إثراء المكتبة المدرسية بالكتب التربوية والطلب من المعلمين تزويد الإدارة بما تحتاجه من كتب .		بداية العام الدراسي . على مدار العام الدراسي .	• تدوين جهود ونشاطات المعلمين في سجل المعلمين وسجل النشاطات . • إعداد تقارير شهرية حول ما تم إنجازه . • ملاحظة مدى اهتمام المعلمين وإقبالهم على قراءة الكتب . • فتح سجل إعارة للمعلمين في مكتبة المدرسة .	

	وملخصات تعالج مشكلات ميدانية تواجهه في عمله. القيام بدراسات ميدانية. التعرف على مستوى أداء المعلم ومنجزاته وتقويمه في مختلف المجالات العلمية والتربوية وكذلك إبراز النواحي الإيجابية والسلبية في عمله.	● الطلب من المعلمين تلخيص مواضيع تربوية وأبحاث علمية وتزويد المعلمين بها. ● تكليف بعض المعلمين بإلقاء محاضرات حول موضوعات تهم المدرسة وتعالج مشاكل ميدانية للطلاب والنواحي. ● فتح سجل إرشاد لهيئة التفتيش وتدوين الملاحظات الإيجابية والسلبية عن المعلم. ● تدوين الملاحظات عن اهتمام المعلم بالتحضير والخطة السنوية. ● الاطلاع على مدى تقدم التلاميذ خلال العام الدراسي. ● الاهتمام بسجلات الحضور والغياب للطلاب وتنظيمه من قبل المعلمين.			● حصر أعداد الأبحاث والمواضيع التي تم كتابتها في العام الدراسي. ● تقييم المعلم في نهاية العام الدراسي ووضع التقارير السنوية للمعلمين.	
١٥- ١٦-	أن يستفيد المعلم من حصته داخل الحصة. أن يثري المعلم الحصة من خلال اطلاعه على المراجع. أن يستخدم المعلم الفعاليات التربوية كالمقدمة والتشويق والتعزيز. تنوع الوسائل التعليمية.	● عمل تداول لكراسة التحضير اليومي وقراءة استخدامه. ● اطلاع المعلمين على بعض الدروس النموذجية المسجلة. ● إعطاء حصص نموذجية داخل المدرسة لمعلمي المادة الواحدة. ● استخدام تقنيات التعليم داخل الحصة.	المعلمون	خلال العام الدراسي. على مدار السنة.	● متابعة المعلمين في التحضير اليومي وملاحظة وجوده لدى نقد مع المعلم وتسجيل معلومات في دفتر سجل متابعة المعلمين. ● ملاحظة فاعلية المعلم داخل الحصة.	
	أن يهتم المعلم بنظافة طلابه. أن يهتم المعلم بنظافة الصف والمرافق العامة داخل المدرسة.	● الطلب من المعلمين التحدث مع التلاميذ يوميا عن النظافة وكيف يحافظ التلميذ على نظافة جسمه. ● إجراء تفتيش يومي على الطلاب للتأكد من نظافتهم. ● تشكيل لجان صحية للإشراف على نظافة الصفوف. ● إصدار مجلة كل أسبوعين تدور حول الصحة العامة والنظافة.	المعلمون	على مدار السنة.	● ملاحظة مدى نظافة الصفوف ونظافة الطلاب ومدى اهتمام المعلم بهذه الناحية.	

-١٧	أن يحترم المعلم طلابه وأولياء أمورهم . أن يبني المعلم علاقات سليمة مع الطلاب .	• عمل دورات لمناقشة كيفية التعامل مع الطلاب . • مناقشة العلاقات الإنسانية في ندوات تعقد للمعلمين خلال العام . • إطلاع المعلمين على كيفية التعامل مع أولياء أمور الطلاب .		على مدار السنة .	• متابعة حضور المعلمين للدورات والندوات .	
-١٨	أن يشترك المعلم في الندوات والدورات التي تقام على مستوى المديرية خلال العام الدراسي .	• تشجيع المعلمين على الالتحاق بالدورات القصيرة والندوات المحلية . • تنظيم لقاءات تربوية بين المشرفين والمعلمين داخل المدرسة .		على مدار السنة .	• متابعة حضور المعلمين للدورات والندوات .	
-١٩	أن يشارك المعلم في معرض الوسائل التعليمية الذي سيقام في المدرسة .	• الطلب من المعلمين عمل خطة الوسائل التي يحتاجها منهاج المادة التي يدرسها . • الطلب من كل معلم تحضير وسيلتين جديدتين لكل مادة يدرسها للاشتراك في المعرض . • تشكيل لجنة للإشراف على المعرض في نهاية العام الدراسي .		خلال العام الدراسي . وفي الشهر الأخير من العام الدراسي .	• ملاحظة خطة المعلم والإطلاع على الوسائل التي يقدمها المعلم .	
-٢٠	أن يشارك المعلم مشاركة فعلية في الاحتفالات والمحاضرات التي تقام في المدرسة	• تشكيل لجنة من المعلمين للاحتفالات الدينية والوطنية التي تقام في المدرسة ومشاركة الطلاب مشاركة فعلية بها . • استدعاء ذوي الاختصاصات التربوية والدينية وإلقاء محاضرات داخل المدرسة بعد موافقة مديرية التربية عليها .		على مدار العام الدراسي .	• ملاحظة مدى مساهمة كل معلم في هذه الاحتفالات . • ملاحظة مدى حضور الطلاب في اللقاءات والندوات داخل المدرسة .	
-٢١	أن يقوم المعلم بإدارة الصف إدارة فعالة .	• عقد ندوة خاصة للمعلمين الجدد تبين من الأمور التالية : الاعتماد على التخطيط السليم للحصة . • توجيه المعلم بهدف تحقيق الأهداف السلوكية المحددة داخل الحصة .		الشهر الأول من العام الدراسي .	• القيام بالزيارات الصفية للإطلاع على جهود المعلم لقيادة الأنشطة الصفية	

		• توعية المعلم بالأنظمة والقواعد التي تحكم الممارسات السلوكية الصفية لدى الطالب . • توفير المواد والأدوات والتقنيات المناسبة للحصة . • إتباع المعلم الأسلوب المناسب للتعامل مع الطلبة في الحصة . • استخدام استراتيجيات الإثارة لدافعية التعليم . • الطلب من المعلمين زيارة زملائهم ممن يمتلكون مهارات عالية في هذه الكفاءة .				

المجال : الطلاب

	الأهداف العامة للخطة	الأساليب والنشاطات والممارسات	جهة التنفيذ	الفترة الزمنية	التقويم ومؤشرات النجاح	ملاحظات
-١	أن ينمو الاعتزاز الوطني في نفوس الطلاب .	• رفع وتحية العلم في الطابور الصباحي وإنشاد الأناشيد الوطنية . • إحياء المناسبات الوطنية واشتراك الطلاب بهذه المناسبات بإلقاء الكلمات وكتابة المواضيع الإنشائية والقيام بالتمثيليات الهادفة . • إحياء المناسبات الوطنية والدينية واشتراك الطلاب فيها وذلك بإلقاء الكلمات في الإذاعة وإعداد التمثيليات والكتابة في مجلات الحائط .		يومياً وعلى مدار العام الدراسي . حسب المناسبات .	• فتح سجل للكلمات الصباحية . • عمل برامج للاحتفالات والمناسبات الدينية والوطنية . • ملاحظة عدد التلاميذ الذين اشتركوا في هذه المناسبات .	
-٢	أن يتعرف الطلاب على بيئة المدرسة المحلية . أن ينمو لدى الطلاب الجماعات وطنية وحب الانتماء إلى الوطن .	• زيارة المؤسسات العلمية والاجتماعية والاقتصادية الموجودة في البيئة . • تنظيم رحلات علمية ثقافية وترفيهية في بيئة الطالب المحلية . • القيام بمشروع عمل تطوعي لخدمة المدرسة . • اشتراك التلاميذ في الاحتفال بالمناسبات وفي يوم المرور العالمي . • قيام جماعة الكشافة بزراعة الأشجار والنباتات في المدرسة . • اشتراك التلاميذ في أسبوع النظافة والصحة ويوم الشجرة .		على مدار العام الدراسي . في المناسبات والأعياد .	• مراقبة الطلبة وملاحظة مدى اهتمامهم ومدى تطوعهم للقيام بمثل هذه النشاطات وتسجيل الأعمال التي قامت بها كل مجموعة وعمل تقرير بذلك .	
-٣	أن تنمو القيم الدى التلاميذ على عادات	• استخدام الإذاعة المدرسية في الدعوة للسلوك الجيد ومحاربة العادات السيئة .		على مدار العام الدراسي .	• ملاحظة سلوك التلاميذ وتقيدهم بالعادات الجيدة .	

	المجتمع الجديد . أن يبتعد التلاميذ عن السلوك غير السوي والعادات السيئة .	■ إعداد لافتات و شعارات ومجلات توجيه وإرشاد .				
-٤	أن ينمو الحس التعاوني عند الطلاب . أن يتدرب الطلاب على روح القيادة والعمل الجماعي والسلوك الجماعي .	● تطوير الجمعية التعاونية والمقصف المدرسي واشتراك التلاميذ فيه . ● إنشاء جماعات النشاطات في المدرسة مثل جماعة النظام والكشافة والرياضة والمكتبة والعلوم . ● التخطيط للقيام بعدد من الرحلات المدرسية . ● إقامة الحفلات والزيارات المتبادلة بين الطلاب في المناسبات .		بداية العام الدراسي . الشهر الأول من العام الدراسي . على مدار السنة	■ ملاحظة مدى تعاون الطلاب مع بعضهم البعض . ● ملاحظة إلى أي حد وصلت العلاقات الطيبة بين التلاميذ ونقصان مشاكلهم .	
-٥	أن ينمو الطلاب على تحمل المسؤولية والاعتماد على النفس .	● تكوين جماعة للمحافظة على النظام داخل المدرسة وكذلك للمحافظة على نظافة المدرسة . ● الانضمام إلى الفرق الرياضية في المدرسة . ● إشتراك الطلاب في أعمال المقصف من بيع وشراء وتسجيل . ● عمل برنامج للأعمال التطوعية وخدمة البيئة . ● تكوين فرق كشفية في المدرسة .		بداية العام الدراسي .	● ملاحظة عدد الطلاب المشتركين في المقصف . ■ ملاحظة إنجازات المقصف خلال العام الدراسي . ■ ملاحظة اندفاع التلاميذ في خدمة زملائهم التلاميذ .	
-٦	العمل على كشف قدرات الطلبة وميولهم وتنميتها وتحسينها وبناء شخصياتهم .	● تعزيز مواهب الطلبة في المجالات المختلفة كإلقاء الشعر والخطابة والرسم والتمثيل والفنون والرياضية والزراعة والموسيقى . ● اشتراك التلاميذ في النشاطات المدرسية المرافقة وتشكيل لجان متعددة للنشاطات تحت إشراف المدرسين .		بداية العام الدراسي وعلى مدار السنة .	● عمل مسابقات في هذه المجالات . ■ ملاحظة عدد التلاميذ المشتركين في النشاطات .	

		اشتراك التلاميذ في المسابقات المقامة داخل المدرسة وعلى مستوى الوزارة والمحافظة .			• تدوين الجوائز لكل مجموعة نشاط .	
٢٧	أن ينمو الطالب روحيا متمسكا بالدين والصلاة والزكاة والصوم والأخلاق الفاضلة .	• توسيع النشاط الديني بحيث يشمل الندوات والدروس الدينية وإقامة صلاة الظهر في المدرسة واتخاذ المسجد مركزاً للنشاط الديني . • تشجيع التلاميذ على عمل مكتبات صفية تضم بعض الكتب الدينية . • إصدار مجلات دينية تصدرها مجموعة النشاط الديني .		على مدار السنة . خلال العام الدراسي .	• ملاحظة سلوك الطلاب داخل المدرسة وخارجها . • حصر أعداد التلاميذ الذين يحافظون على الصلاة . • عمل مسابقات لحفظ القرآن .	
٢٨	أن ينمو لدى الطلاب الاتجاهات السليمة ويحافظوا على نظافة البيئة المدرسية . رفع مستوى التلاميذ الصحي عن طريق تعويد إدراكهم بأهمية : ١- النظافة العامة . ٢- التطعيم .	• اشتراك التلاميذ في لجان صحية تشرف عليها الجهات المختصة . • عمل برامج تثقيف صحية للطلاب تتضمن إلقاء كلمات في الإذاعة المدرسية وعرض أفلام صحية . • إصدار مجلة صحية تتناول مختلف المواضيع الصحية التي تهم الطلاب . • دعوة المختصين لإلقاء محاضرات طبية داخل المدرسة . • إعداد ملصقات صحية حول النظافة العامة والتطعيم وتثبيتها في المدرسة .		أيام النشاط . بداية العام على مدار السنة . الأسبوع الأول من البرنامج .	• التأكد من ممارسة الطلاب لهذه الاتجاهات ومراقبة نظافة الطلاب يوميا من قبل الهيئة التدريسية . • ملاحظة اهتمام الطلاب نحو النظافة العامة في المدرسة . • متابعة مدى تأثير هذه الملصقات في الاتجاهات الصحية اللازمة .	
٢٩	أن ينمو لدى التلاميذ حب المطالعة وقراءة الكتب والقصص الأدبية .	• تكوين مكتبات صفية في كل صف من صفوف المدرسة . • تشجيع التلاميذ على الاستفادة من مكتبة المدرسة واستلام الكتب منها . • عمل مسابقات للمطالعين في نهاية العام الدراسي .		بداية العام الدراسي . نهاية العام يوميا	• حصر أعداد الكتب التي طالعها كل طالب . • فتح سجلات لهذه الغاية .	

-٦٠	أن ينتظم الطلاب في دوامهم وأن لا يتغيبوا من المدرسة . أن يحضر التلاميذ إلى المدرسة قبل بدء الدوام .	■ تشجيع الطلاب على المحافظة على النظام من خلال الكلمات الصباحية والمحاضرات ومتابعة غياب الطلاب يومياً والاتصال بأولياء الأمور للوقوف على أسباب الغياب ومعالجتها .		يومياً خلال العام الدراسي	● دراسة سجلات حضور الطلاب ومتابعة أسباب التأخر ومعالجته .	
-٦١	أن ينمو لدى الطلاب الانضباط الذاتي . أن يحترموا النظام داخل المدرسة وخارجها	■ مراعاة تعليمات الانضباط مع الطلاب خلال الإدارة المدرسية والتعليمات المتكررة بين المدير والطلاب وكذلك بين المعلمين والطلاب . ● إشراك الطلاب في ضبط النظام في المدرسة وذلك بتشكيل لجان صفية تساعد المعلم والنائب في ضبط النظام في المدرسة . ● عقد مجالس الضبط للطلاب المخالفين والخارجين على النظام .		بداية العام الدراسي . على مدار السنة	● ملاحظة مدى تقيد الطلاب بالدوام والنظام وانضباطهم ذاتياً .	

رابعاً : المجال : المجتمع المحلي ١- الآباء ، ٢- المؤسسات الرسمية والخاصة ٣- المجتمع المحلي

	الأهداف	الأساليب والنشاطات والممارسات	جهة التنفيذ	الفترة الزمنية	التقويم ومؤشرات النجاح	ملاحظات
١-	أن يستوعب الآباء سياسة المدرسة التربوية والاجتماعية والتعليمية ويَطلعوا على أهداف الرزمة التعليمية .	• عقد اجتماع للهيئة العامة للآباء والمعلمين والتحدث إليهم عن السياسة العامة للمدرسة وأهداف النشاطات اللاصفية وأهمية علاقة المدرسة بالبيئة المحلية والأدوار التي تقوم بها المدرسة . • تشكيل مجالس للآباء والمعلمين .	مدير المدرسة .	الشهر الأول من بداية الدوام .	• متابعة الاجتماعات التي تعقد للآباء . • ملاحظة مدى استيعاب الآباء للأهداف المرسومة ومدى إقبال المواطنين على زيارة المدرسة .	
٢-	أن يُسهم أولياء الأمور في تطبيق سياسة المدرسة ومعالجة قضاياها ومشكلاتها المختلفة .	• دعوة المختصين في المجتمع المحلي والاستفادة من إمكاناتهم وخبراتهم في المدرسة . • دعوة أولياء الأمور لمساعدة المرافق التعليمية في المدرسة . • دعوة المسؤولين للإسهام في تحسين المرافق العامة في المدرسة .	مدير المدرسة . الهيئة الإدارية مجالس الآباء والمعلمين .	على مدار العام .	• ملاحظة مدى إقبال الآباء على تلبية دعوة المدرسة . • ملاحظة نشاطات الآباء والمجتمع المحلي تجاه المدرسة .	
٣-	أن نحصل على ربط المدرسة بالمجتمع المحلي بحيث تكون المدرسة مركزاً تنموياً بارزاً وتقدم الخدمات المناسبة للبيئة المحلية	• دعوة الآباء لحضور المحاضرات الطبية التي يشارك فيها أطباء من المجتمع المحلي . • دعوة الآباء لحضور الندوات الثقافية والدينية والمهنية والصحية . • إيصال النشرات الثقافية والمهنية والصحية لكل بيت من الآباء . • دعوة الآباء للالتحاق ببرامج تعليم الكبار .	مدير المدرسة مسؤول الصحة المدرسية المرشد التربوي . المرشد .	على مدار العام الدراسي .	• ملاحظة مدى استجابة الآباء لدعوة المدرسة وتواجدهم في الأيام والأوقات المحددة لهذه النشاطات وتسجيل أسماء الحاضرين والمشاركين .	

٤-	أن يشارك الآباء في المناسبات التي تقام في المدرسة .	• دعوة الآباء في المناسبات الدينية والوطنية للمشاركة بحضورهم ومشاهدة نشاطات أبنائهم .		على مدار العام .	• حصر عدد الآباء الذين يشاركون في اجتماعات مجالس الآباء والمعلمين وتسجيل أسمائهم في سجل الزيارات .	
٥-	أن تتعاون المدرسة مع المجتمع المحلي لرفع مستوى نسبة التحصيل العلمي .	• الإطلاع على نتائج الاختبارات الشهرية للوقوف على نقاط الضعف وإعطاء حصص تقوية . • عقد اجتماعات مع أولياء الأمور لدعم دور المدرسة والعمل على إيجاد حلول لعدم تكيف التلاميذ	مدير المدرسة المرشد المساعد .	على مدار العام .	• إجراء مقارنة بين الاختبارات اللاحقة والاختبارات السابقة وملاحظة مدى التقدم . • عمل تغذية راجعة لمشاكل التلاميذ للوصول إلى مخرجات أفضل .	
٦-	أن يساعد الآباء المعلمين والإدارة في تربية أبنائهم .	• دعوة الآباء للمدرسة وترشيح دورهم المكمل لعمل المدرسة في تربية الأبناء . • أن يتعرف الآباء على مشاكل أبنائهم والتعاون لحلها . • تكليف أعضاء الهيئة الإدارية لمجلس الآباء والمعلمين حل المشاكل التي تعترض العملية التربوية .	الهيئة الإدارية لمجلس الآباء والمعلمين .	على مدار العام	• حصر نشاطات الهيئة الإدارية . • ملاحظة مدى تعاون الآباء مع المعلمين .	
٧-	أن تقوم المدرسة بتنمية الموارد البشرية في المجتمع المحلي .	• وضع خطة للقيام بمشروع لعقد دورات تدريبية للآباء لتدريبهم على كيفية التدريس . • عقد دورات لإكسابهم بعض المهن مثل التجارة أو الحدادة أو الكهرباء .	المعلمون المتعاقدون . معلم التربية المهنية .	خلال العام .	• ملاحظة عدد المشتركين في الدورات .	

المجال : أ) المصادر البشرية : ب) العلاقات الإنسانية والاتصال والتواصل الفعال

	الأهداف	الأساليب والنشاطات والممارسات	جهة التنفيذ	الفترة الزمنية	التقويم ومؤشرات النجاح	ملاحظات
-١	أن أحرص على تنمية علاقات إنسانية ايجابية في مجتمع المدرسة .	● العمل على ايجاد جو اجتماعي مناسب من خلال إزالة أسباب التوتر وتجنب الالفاظ التي تؤذي مشاعر المرؤوسين . ● بناء علاقات احترام متبادل ومتوازن مع الطلبة وبين المعلمين والطلبة بالوسائل المناسبة . ● مشاركة العاملين في المناسبات المختلفة . ● استخدام اخطاء العاملين كفرصة لتعليمهم وتوجيههم .	مدير المدرسة .	على مدار العام الدراسي .	● ملاحظة العلاقات الإنسانية ومتابعة أسباب التوتر .	
-٢	أن أعمل على بناء العمل التشاركي بين المعلمين وبناء جو من الثقة .	● عن طريق المشاركة الفعالة في كافة الأنشطة والعمل بروح الفريق . ● مشاركة المعلمين في مختلف المناسبات السارة والمؤلمة .	مدير المدرسة اللجنة الاجتماعية في المدرسة .	طوال العام الدراسي .	● رصد المعلمين الذين يشاركون في المناسبات والتعرف إلى أسباب تخلف الآخرين .	
-٣	أن أقوم بتوسيع قنوات الاتصال بيني وبين المعلمين والطلاب والإداريين لاستيعاب السياسة التربوية ولتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية على أكمل وجه .	● أقوم بنقل أفكاري وأهدافي التي أسعى لتحقيقها من خلال اللقاءات الشخصية والجماعية ووسائل التعاميم الكتابية والاجتماعات الرسمية مع الهيئة التدريسية .	مدير المدرسة .	على مدار العام الدراسي .	● ملاحظة مدى استيعاب جميع العاملين في المدرسة للتعليمات الصادرة لهم .	

المجال : المصادر البشرية : اتخاذ القرار ، والطلبة

	الأهداف	الأساليب والنشاطات والممارسات	جهة التنفيذ	الفترة الزمنية	التقويم ومؤشرات النجاح	ملاحظات
-١	أن استخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات .	• مراعاة الظروف التي تحيط بالموقف المتعلق باتخاذ القرار . • اعطاء وقت كاف للمداولة قبل اتخاذ القرار . • امتلاك مهارة التوفيق بين الآراء المتعددة والتعبير عن الرأي بوضوح وفاعلية . • مراعاة المرونة عند التطبيق بالاضافة إلى إمكانية التنفيذ والرقابة .	مدير المدرسة	طوال العام	• ملاحظة مدى فاعلية القرارات المتخذة .	
-٢	أن اشرك المعلمين والطلبة في صنع القرار .	• الاجتماع بالمعلمين واللجان المختلفة وعرض المشكلة وطرق حلها .		طوال العام	• ملاحظة مدى مشاركة المعلمين في صنع القرار ومتابعة مدى تنفيذ القرار .	

خامساً : المجال : المناهج والبرامج التدريبية

	الأهداف	الأساليب والنشاطات والممارسات	جهة التنفيذ	الفترة الزمنية	التقويم ومؤشرات النجاح	ملاحظات
-١	أن أقوم بعمليات تطبيقية في إغناء المنهاج وتحسينه وتطويره .	• أقوم بالممارسات التالية : • دراسة المناهج والكتب والأدلة الخاصة بمستوى المدرسة . • أقوم بوضع استبانة يقوم كل معلم من خلالها برصد ملاحظاته المباشرة في هذه الاستبانة وتحليل هذه الاستبانات واطلاع المسؤولين عليها . • أقوم بتوفير التسهيلات اللازمة للمكتبة والمختبر والنشاطات المرافقة . • زيارة المعلمين في صفوفهم وملاحظة أدائهم وتطبيقهم للمناهج وتفاعل الطلبة مع المنهاج . • توزيع نماذج شهرية لكل معلم للاطلاع على مدى تقدمه في المنهاج وتسجيل ملاحظاتهم حول أو القصور في المناهج ومقترحات لمعالجتها . • الطلب من المعلمين تصميم وسائل وتنظيمها لتسهيل التعليم وتعزيزه . • عقد مشاغل تربوية وورشات عمل بين معلمي المادة الواحدة للاستفادة من خبرات بعضهم .	مدير المدرسة المعلمون	في بداية العام خلال العام الدراسي خلال العام الدراسي	• دراسة كل استبانة مقدمة من كل معلم عن المنهاج . • ملاحظة سير المعلمين في المنهاج .	

الوحدة الثانية عشرة
مهام مدير المدرسة التنظيمية والمالية

- التشكيلات المدرسية
- إدارة الشؤون المالية في المدرسة
- تنظيم حسابات المدرسة
- تنظيم جدول الدروس المدرسي
- دور مدير المدرسة في تنظيم السجلات والملفات
- مدير المدرسة والنشاط المدرسي.
- المدرسية والمجتمع المحلي



الوحدة الثانية عشرة

مهام مدير المدرسة التنظيمية والمالية

يقصد بالإدارة المدرسية ، كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة في المدرسة ، ولما كان مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن إدارتها وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها ، وتنسيق جهود العاملين وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية ، فإن المهمة الأساسية له هي تنفيذ العملية الإدارية بفاعلية وكفاءة بما تتضمنه من واجبات مختلفة .

ولكي تتمكن الإدارة المدرسية من أداء عملها بنجاح ينبغي أن تضع في اعتبارها ما يلي :

١- توفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية .

٢- توفير الجو الملائم لنجاح العملية التربوية بجميع جوانبها .

٣- التكامل بين الإدارة المدرسية والإشراف الفني للعملية التربوية .

٤- تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة والإدارة المدرسية .

٥- الإلتزام بالجدية والمرونة والسلوك المثالي والشخصية القيادية المرنة .

ولما كان الإشراف على التنظيم المدرسي من أهم واجبات الإدارة المدرسية أصبح لزاماً على مدير المدرسة إيلاء هذا الموضوع الأهمية المناسبة باعتباره الوسيلة العملية لتنفيذ السياسة التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية .

ويستطيع التنظيم المدرسي الجيّد في إطار قيادة مدرسية جيّدة أن يحقق نتائج طيبة بالنسبة للعمل المدرسي ، تحقق أهداف المدرسة وحاجات العاملين فيها وطلابها . ويعمل على انتظام المدرسة ، وهناك دلائل يمكن من خلالها أن نتعرف على نوعية التنظيم المدرسي وهي :

- دقة توزيع الأعمال على موظفي المدرسة .
- مواظبة العاملين في المدرسة من مدرسين موظفين و طلاب .
- الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالمدرسة .

- وضع الإعلانات واللوحات الإرشادية في ردهات المدرسة .
- حالة الملاعب والأنشطة التي يمارسها الطلاب .
- النظافة العامة والنظام المدرسي .
- العلاقات الإنسانية بين أسرة المدرسة وطلابها .
- الرد على المكاتبات المدرسية أولاً بأول .
- نتائج الامتحان المدرسية والامتحانات العامة .
- علاقة المدرسة بالبيئة .
- الإرشاد والتوجيه .

وتنظيم العمل المدرسي يشمل المجالات التالية :

أولاً: التشكيلات المدرسية

يقوم مدير المدرسة في هذا المجال بالتعاون مع مديرية التربية والتعليم في المنطقة المعنية بما يلي :

١ - حصر عدد الصفوف والشعب والمرافق (مكتبات ، مختبرات ، مشاغل ، . . . . الخ) في المدرسة .

٢ - حصر عدد الطلبة الذين يمكن استيعابهم في المدرسة وتفرعاتهم الأكاديمية والمهنية .

٣ - حصر عدد وتخصصات أعضاء الهيئات التدريسية والإداريين والعاملين الآخرين في المدرسة مثل : أمين المكتبة ، قيّم المختبر ، المرشد التربوي ، السكرتير ، أمين العهدة ، . . . الخ .

٤ - الطلب من مديرية التربية والتعليم تزويد المدرسة بالمعلمين حسب التخصصات التي يوجد بها نقص سواء بالتعيين أو النقل الداخلي أو النقل الخارجي .

٥- فتح مدارس جديدة في بعض المناطق حسب الحاجة إليها وحسب أعداد الطلبة في هذه المناطق وتوفر البناء المدرسي الملائم .

٦- التوسع في عدد شعب المدارس القائمة في ضوء زيادة عدد الطلبة والإقبال على المدرسة .

٧- فتح تخصصات جديدة في المدرسة سواء التخصصات الأكاديمية أو التخصصات المهنية على أن يُراعى في ذلك حاجة المنطقة وتوفر متطلبات فتح التخصص الجديد .

٨ - مراعاة احتواء المدارس على فروع أكاديمية ومهنية لإحداث نوع من التكامل واستغلال امكانيات المدرسة أفضل استغلال .

٩ - مراعاة تناسب أعداد طلبة الشعب الصفية مع مساحات الغرف واستكمال المعلمين لأنصبتهم المقرّرة .

ثانياً: إدارة الشؤون المالية في المدرسة

إن إدارة الأموال الخاصة بالمدرسة إدارة سليمة يعتبر من أهم الأمور التي تجعل المدرسة تحقق الأهداف التي من أجلها يتم تحصيل هذه الأموال ، وتتولى إدارة الشؤون المالية في المدارس لجان مختلفة برئاسة مدير المدرسة الذي يُشرف إشرافاً تاماً على مصادر هذا المال ويقوم برسم السياسات المالية الكفيلة بتحقيق الأهداف التربوية في المؤسسة التعليمية ، وتعتمد الأمور المالية المدرسية على المصادر التالية :

أ- أموال التبرعات المدرسية : وهي المبالغ الرمزية التي يدفعها الطلبة في مطلع كل عام دراسي للمدرسة مساهمة منهم في توفير مورد للصرف ، وسد احتياجات المدرسة ونشاطاتها ، خلال العام الدراسي . ويضع مدير المدرسة واللجنة المالية فيها سياسة مالية لصرف تلك الأموال بما يعود على الطلبة بالنفع والفائدة حسب الأصول المالية المتبعة .

ويتم تحصيل أموال التبرعات المدرسية في مطلع كل عام دراسي بموجب وصولات قبض خاصة بحيث يُراعى تسلسل الترقيم لتلك الوصولات ، وإعطاء كل طالب إيصالاً بالمبلغ الذي يدفعه وتسجل الوصولات في السجلات المالية الخاصة بالمدرسة ، ويُحتفظ بجلود المقبوضات لأغراض التدقيق .

وبعد الإنتهاء من جمع أموال التبرعات المدرسية ، تُعمل ميزانية خاصة بالمدرسة تبين فيها وجوه الصرف على النحو التالي :

أ- شراء لوازم المكتبات والمختبرات والمشاغل المهنية .

ب- شراء لوازم النشاطات المدرسية .

جـ- صيانة الأبنية والمرافق المدرسية .

د- شراء قرطاسية الامتحانات الفصلية والسنوية .

هـ- شراء حاجات المدرسة الضرورية والقيام بالخدمات اللازمة لها .

و- أي أوجه أخرى لها علاقة بتقوية النشاط المدرسي .

ب- أموال جمعية الهلال الأحمر للطلبة : حيث تُحدّد التعليمات الخاصة بها مقدار ما يدفعه كل طالب في بداية كل عام دراسي ، وتُحدّد أوجه الصرف من هذه الأموال كشراء مواد وأدوات إسعاف أولي وتقديم مساعدات نقدية وعينية للطلبة الفقراء وذلك بإشراف اللجنة المالية في المدرسة .

جـ- أموال المقاصف المدرسية : تهدف المقاصف التعاونية المدرسية إلى تمكين الطلبة من مزاولة نشاطاتهم ومهاراتهم إنطلاقاً من توظيف المعرفة النظرية في خدمة العملية التربوية ، وجعل المقصف مختبراً ومركزاً تجارياً يُشارك الطلاب في إدارته من خلال لجان طلابية كلجنة المشتريات ولجنة المبيعات ، ولجنة الجرد ، ولجنة للمراقبة اليومية والأسبوعية ، ولجنة الحسابات والتسجيل في الدفاتر . وقد حددت تعليمات المقاصف المدرسية كيفية توزيع أرباح المقاصف على المساهمين والنسبة المقررة لكل من النشاطات والإحتياطي ومكافآت اللجان المختلفة .

د- أموال الهبات والتبرعات الأخرى : ويُقصد بها الأموال التي ترد المدرسة من المجتمع المحلي كالتبرعات النقدية أو العينية من خلال مجالس الآباء والمعلمين ، أو من غيرهم ، ويتم صرف تلك الأموال بموجب قرار من اللجنة المالية المدرسية وفق الأصول المالية المتبعة .

ثالثاً: اللوازم المدرسية

تشتمل اللوازم المدرسية المختلفة على الكتب المدرسية ، والأثاث وأدوات ومواد المختبر والوسائل التعليمية وغيرها . ويُحدّد نظام اللوازم عادة في مواده قواعد شراء اللوازم واستلامها وإدخالها وإخراجها وإتلافها وكيفية الإشراف عليها ، لذلك فإن لهذا النظام علاقة بعمل المدرسة وسيتم هنا عرض بعض البنود الهامة الخاصة باللوازم :

١- شراء اللوازم : يقوم مدير المدرسة بشراء اللوازم المدرسية في ضوء صلاحيته مراعياً ما يلي :

- يتم شراء اللوازم عن طريق طرح عطاء كلّما كان ذلك ممكناً وفقاً للظروف السائدة عند الشراء

- يُطبّق مبدأ المنافسة بين المنافسين أو البائعين في جميع عمليات الشراء قدر الإمكان وبالطريقة التي تراها الجهة المختصة بالشراء مناسبة .

- يراعى في عمليات الشراء الحصول على اللوازم بأفضل الأسعار لمصلحة الخزينة العامة مع مراعاة درجة الجودة المناسبة والشروط الأفضل للحكومة .

- يمنع في جميع عمليات الشراء تجزئة اللوازم المتشابهة المراد شراؤها إلى صفقات متعددة .

٢- استلام اللوازم وتتم عن طريق تشكيل لجنة استلام خاصة وفق ما يلي :

- ضرورة تنظيم ضبط استلام باللوازم المشتراه أو الموردة للمدرسة من أي جهة كانت .

- إدخال اللوازم في قيود المستودع بعد استلامها من قبل لجنة الاستلام مباشرة على أن تكون معززة بالوثائق التالية : مستندات الإدخال ، كشف ضبط الاستلام ، الفاتورة .

- تعزز مستندات إخراج اللوازم التي تم نقلها من مستودع لآخر بمستندات إدخال صادرة عن المستودع الذي نُقلت إليه تلك اللوازم .

- يجري الاستلام والتسليم بين أمناء المستودعات أو من بعهدتهم أية لوازم في حالة النقل من المدرسة أو الانقطاع عنها لأي سبب كان بموجب قوائم جرد مطابقة لقيود المستودع ويتم توقيعها من المسلم والمستلم معاً ويصادق مدير المدرسة عليها .

٣ - إتلاف أو بيع أية لوازم غير صالحة للاستعمال أو فائضة عن الحاجة .

- يقوم مدير المدرسة وفق صلاحيته بتشكيل لجنة اتلاف ثلاثية من المدرسة .

- يتم الإتلاف بعد معاينة اللوازم المراد اتلافها من قبل لجنة الإتلاف وبعد أخذ رأي خبير مختص .

- يقوم الوزير أو مدير التربية والتعليم في ضوء الصلاحيات الممنوحة لكل منهما بشطب اللوازم المفقودة أو الناقصة بغير إهمال أو اختلاس ويجب أن يُشار إلى ذلك في القيود .

- يقوم الوزير أو مدير التربية والتعليم في ضوء الصلاحيات الممنوحة لكل منهما تحصيل قيمة اللوازم المفقودة أو الناقصة أو أي خسارة وقعت من الموظف أو الموظفين المتسببين في ذلك ، ويجب أن يُشار إلى ذلك في القيود .

٤- استخدام المستندات اللوازمية : حدّد نظام اللوازم استخدام عدد من المستندات أهمها :

أ- مستند إدخالات اللوازم : وهو المستند اللازم لإثبات استلام المدرسة لنوع معين من اللوازم سواء عن طريق الشراء أو التبرع أو الإنتاج أو الإخراج من مدرسة أخرى .

ب- مستند إخراجات اللوازم : وهو المستند اللازم لإثبات تنزيل وحدة لوازم أو أكثر من سجل اللوازم المخصصة بسبب الإتلاف أو البيع أو الشطب أو الإعارة أو التحويل لمدرسة أخرى أو أي سبب آخر .

وتقتضي أصول استخدام هذين المستندين دقة تنظيمها ، حيث تُعبأ كافة حقولهما بشكل دقيق بالمعلومات المطلوبة وعلى كافة نسخ المستند الواحد ويتم توقيعها حسب الأصول . ولأهمية جلود مستندات الإدخالات والإخراجات تنص الأنظمة المالية على تسجيلها حسب أرقامها المتسلسلة في سجل الرخص والوصولات عند استلامها أو إخراجها . كما ينبغي أن يُحتفظ بهذه الجلود في مكان أمين في المدرسة وأن يجري نقل عهدتها بين الموظفين بموجب قوائم تسلم وتسليم ، وأن يُحتفظ بنسخ مستندات الإدخالات والإخراجات في ملفات خاصة بذلك بعد توزيع النسخ على الجهات المعنية .

ويجب ملاحظة أنه يحظر المسح أو الكشط أو الشطب في القيود أو المستندات الخاصة باللوازم ويجري التصحيح اللازم بالحبر الأحمر ويوقع عليه من قبل الموظف الذي أجرى التصحيح .

رابعاً: تنظيم حسابات المدرسة.

تتلخص حسابات المدرسة في الحسابات المتعلقة بالتبرعات المدرسية وأموال المقاصف وأموال جمعية الهلال الأحمر، وتخضع جميعها من حيث التطبيق للنظام المالي الذي يركز على مايلي لتنظيم هذه الحسابات وتلافي الوقوع في الأخطاء:

١- أن يُعتمد في جمع الأموال وقبضها على تشريعات مالية تجيز ذلك.

٢ - أن تُحررّ وصول مقبوضات مقابل كل مبلغ يتم قبضه.

٣ - أن تدقق الوصول من حيث مطابقة محتوياتها وأرقامها مع الأرقام المأخوذة منها للسجلات الأخرى.

٤ - التأكد من أن عمليات تصحيح الأخطاء قد تمت بشكل سليم.

٥ - التأكد من إيداع المبالغ التي تم جمعها في البنوك المعينة لذلك مقابل (تيش)، وأنه قد تم تسجيلها في الدفاتر وضمن الحسابات التي تمثلها.

٦ - التأكد من أن عملية الانفاق تتم حسب الأصول. وأن تعزز مستندات الصرف بالموافقة على الانفاق، وطلب مشترى محلي أو قرار إحالة العطاء، ومستند ادخالات اللوازم وضبط استلام إذا كانت قيمة اللوازم تزيد على (200) دينار.

٧ - مطابقة المبالغ الخاصة بكل قيد من حيث تطابق المبلغ المسجل في الخانة الإجمالية مع المبلغين المسجلين في الحساب المدين والدائن.

٨ - تدقيق عمليات الترحيل من الدفاتر والمستندات إلى بعضها البعض من حيث تطابق الأرقام المنقولة.

٩ - تدقيق السجلات بشكل دوري ومطابقتها مع سجلات مديرية التربية والتعليم.

١٠- إجراء عمليات التسجيل والترحيل أولاً بأول ودون تأخير.

ولتنظيم حسابات المدرسة يُخصّص دفتر يومية (صندوق) لكل من التبرعات المدرسية، المقصف المدرسي، وأموال جمعية الهلال الأحمر كل على حده. بالإضافة إلى تخصيص ملفات مستقلة أيضاً تُحفظ فيها المستندات الخاصة بكل نوع من أنواع هذه الحسابات بحيث تسهل عملية التدقيق والمراجعة.

ويمكن لمدير المدرسة أن يوكل مهمة مسك حسابات المدرسة - في حال عدم توافر محاسب مختص فيها- إلى سكرتير المدرسة أو أي معلم لديه المهارات المحاسبية اللازمة لمسك هذه الحسابات على أن يُتابع مدير المدرسة عملية التدقيق بنفسه .

المبادئ المحاسبية الأولية الضرورية لمدير المدرسة.

تطبق في دوائر الدولة بشكل عام ، والمدارس جزء منها ، مبادئ المحاسبة الحكومية في معظم أعمالها . والمحاسبة الحكومية فرع من فروع المحاسبة ، وهي عملية تشمل جميع عمليات اثبات وتحصيل وصرف الموارد الحكومية أي أنها تدور بشكل خاص حول قيد المصروفات والواردات وذلك بهدف تقديم البيانات المالية السليمة للهيئات التي تهتم بذلك كما أن من أهدافها :

١ - تسجيل تفاصيل المعاملات المالية التي تتم في الإدارات الحكومية .

٢ - فرض رقابة وافية على الأموال حتى لا تتعرض للتلاعب أو الخطأ . وكشف ما يقع من خطأ أو تلاعب فوراً .

٣ - تيسير تقديم البيانات التي تحتاج إليها المستويات الإدارية المختلفة في الدوائر الحكومية .

تتولى الجهات المعنية في الوزارة عمليات الإثبات وإعداد المستندات والقوائم والبيانات المالية المتعلقة بموازنة الوزارة بالتنسيق مع مديريات التربية والتعليم والدوائر المعنية الأخرى في الدولة كوزارة المالية .

أما مسؤولية تسجيل وإعداد المستندات المتعلقة بأموال التبرعات المدرسية والمقاصف والهلال الأحمر فقد أنيطت بمديريات التربية والتعليم والمدارس التابعة لها . وانحصرت مهمة مدير المدرسة في تنظيم جلود المقبوضات الخاصة بالتبرعات المدرسية والهلال الأحمر ، وإثبات ذلك في السجلات المالية إضافة إلى إثبات المصروفات وتنظيم السجلات الخاصة بها بهدف معرفة أرصدة المدارس ومقارنتها بالأرصدة الواردة في سجلات مديرية التربية والتعليم . ومن أهم السجلات المالية التي تقع مسؤوليتها على مدير المدرسة :

دفتر التبرعات المدرسية (وهو ما يسمى بدفتر الصندوق أو «دفتر اليومية») :

إن استخدام هذا الدفتر -بشكله الحالي- لا يتطلب تخصصاً محاسبياً لاستعماله ، فهو عبارة عن سجل بياني لما يتم من مقبوضات ومصروفات وإيداع أو سحب في حساب البنك ، وفي الصفحة التالية صورة عن صفحة هذا السجل ويليها شرح موجز لكيفية استخدامه .

ولتسهيل عملية استخدام السجل المذكور تم تقسيم الصفحة إلى ثلاثة أقسام هي :

أ) الواردات : وفي هذا الجزء يتم تثبيت رصيد المدرسة في بداية العام الدراسي ويثبت في خانة المبلغ مجموع القيمة المقبوضة بموجب كل جلد من جلود المقبوضات أو جزء من الجلد تنتهي عنده عملية القبض وتضاف هذه القيمة إلى الرصيد للوصول إلى المجموع ويثبت في خانة الوصول أرقام الوصول التي تم بموجبها جمع تلك القيمة (من رقم . . . إلى رقم . . . .) وفق تسلسل أرقامها أيضاً ، ومن الجدير بالذكر هنا أنه يفترض استخدام جلود المقبوضات حسب تسلسل أرقامها وبالتالي يفترض تسجيلها في هذا السجل .

ب) حساب البنك : يثبت في هذا الجزء رصيد المدرسة في البنك في بداية العام الدراسي . يتم تثبيت أي مبلغ يتم ايداعه في البنك في خانة المودع مع تثبيت رقم الوصل الذي يحصل عليه من محاسب المديرية وتاريخه في الحقول المخصّصة لذلك إزاء المبلغ ويضاف المبلغ المودع إلى الرصيد السابق للوصول إلى الرصيد حتى تاريخه وفي حالة سحب مبلغ من البنك بموجب شيك - وبعد الحصول على موافقة مديرية التربية والتعليم- يثبت المبلغ المسحوب في خانة المسحوب مع تثبيت رقم الشيك وتاريخه في الحقول المخصصة لذلك إزاء المبلغ ويطرح هذا المبلغ من الرصيد السابق للتوصل إلى الرصيد حتى تاريخه ، كما تُسَجّل قيمة المبلغ الذي يُقرر مدير التربية حسمه من تبرعات المدرسة في خانة المسحوب أيضاً وينقص الرصيد .

وتنص التشريعات المالية على ضرورة ايداع المبالغ الواردة أولاً بأول وعدم الاحتفاظ بها في المدرسة خشية ضياعها أو التلاعب بها ، كما يفضل تدقيق وصول المقبوضات مع قسم المحاسبة في المديرية للتأكد من تطابق المبالغ المقبوضة مع المبالغ المودعة أولاً بأول أيضاً .

ج) المصروفات : يثبت في هذا الجزء من السجلات المبالغ المصروفة ، بحيث تثبت القيمة المصروفة في كل مرة في خانة المبلغ وتضاف إلى خانة المجموع سواء كانت المصروفات بموافقة مديرية التربية والتعليم أو مباشرة من مبلغ الحوزة الموجودة مع مدير المدرسة وضمن صلاحياته . ويثبت في الحقول الخاصة ببيان المدفوع وصف بسيط لنوع المصروف ورقم الموافقة أو رقم كتاب الحسم إذا كان المصروف عن طريق مديرية التربية ، مع ضرورة تثبيت أرقام معززات الصرف وهي رقم مستند الادخالات إذا كان المشترى لوازم ملموسة ورقم الفاتورة ، مع تثبيت التاريخ .

ويجب أن يُدقّق دفتر الصندوق مرة على الأقل سنوياً مع سجلات مديرية التربية والتعليم ، كما يفترض أن يُجري مدير المدرسة عمليات تدقيق مستمرة لهذا السجل خلال العام الدراسي بحيث تكون :

• مجموع الواردات= رصيد البنك في تاريخ التدقيق + مجموع المصروفات في ذلك التاريخ .

• أو مجموع الواردات- مجموع المصروفات في تاريخ التدقيق = رصيد المدرسة في البنك .

وعلى مدير المدرسة أن يتأكد من توافر الرصيد قبل طلب الموافقة على الصرف إذ لايجوز أن تتجاوز قيمة المصروفات قيمة واردات المدرسة ، كما أن عليه أن يتجنب صرف أي مبلغ من جيبه الخاص حتى لا يحدث خلط في الحسابات .

وفيما يلي توضيح لنموذج صفحة عن دفتر اليومية وكيفية التسجيل فيها .

نموذج صفحة من دفتر اليومية (الصندوق) الخاص بالتبرعات المدرسية

أولا : الواردات

المجموع ف	المجموع د	المبلغ ف	المبلغ د	الوصول من - إلى	التاريخ
–	٣٠٠			رصيد سابق	٩٦/٥/٣٠
–					
	٢٠٠		١٠٠	١٠٠٩ - ١٠٢٥	٩٦/٦/١٠
–	٣٢٥		٧٥	١٠٥١ - ١٠٧٥	٩٦/٦/١٥

ثانيا : حساب البنك

الرصيد ف	الرصيد د	المسحوب ف	المسحوب د	المودع ف	المودع د	رقم الوصول	رقم الشيك	رقم كتاب الحفظ	التاريخ
–	٣٠٠								
–									
–	٢٠٠			–	١٠٠	٥٩٣٣			٥٦٣٢
–	٣٢٥				٢٥	٩٨٤٧		١٧ع/٠٦/	٩٨١٧
–	٢٦٥		٦٠				٣٣٦٧		
–	٢٢٥		٤٠				٢٩٢٠		
	٢٦٥		٦٠						

ثالثا : المصروفات

المجموع ف	المجموع د	المبلغ ف	المبلغ د	بيان الدفع	رقم الوثيقة	رقم مستند الادخالات	رقم الفاتورة	التاريخ
–	٦٠	–	٦٠	شراء				٩٦/٩/٢٠
–	١٠٠	–	٤٠	قرطاسية				٩٦/٩/٣٠
–	١١٠	–	١٠	صيانة الات			٢٥	٩٦/١٠/١
				اشتراك في مجلات	ع ج ٣٢٩/٥/٥	٣٢٤٤	١٢٠	
						٧٨٦٠		

أما الحسابات المتعلقة بأموال المقصف المدرسي فتتم وفق أصول المحاسبة التجارية التي تعتمد طريقة القيد المزدوج كأساس في التسجيل ، وتتلخص هذه الطرقة في اثبات اي عملية قبض أو دفع بقيد يُجعل فيه الحساب الذي يزيد أو يأخذ مديناً ويشار إليه بـ(من حـ/أي من حساب) ، والحساب الذي يُعطي أو ينقص يُجعل دائناً ويشار إليه بـ (إلى حـ/أي إلى حساب) . وتُستخدم عادة الدفاتر المحاسبية المصممة وفق الطريقة الأمريكية لإثبات هذه القيود ، وفيما يلي نموذج مبسط لصفحة دفتر اليومية وتوضيح لكيفية استخدامها :

التاريخ	رقم المستند	من	إلى	البيان	المبلغ الإجمالي		ح/ الصندوق		ح/ البنك		ح/ المشتريات		ح/ الاسهم	
					ف	د	من	الى	من	الى	من	الى	من	الى
٩/١٠	٥-٢٠	ح/ الصندوق	ح/ الاسهم	اشتراك الطلبة	–	٤٠	١٠		٣٠					٤٠
٩/١٢	٥ صرف	ح/ البنك	ح/ الصندوق	إيداع أموال في		٣٠		٣٠			١٠			
٩/١٥	٦ صرف	ح/ المشتريات	ح/ الصندوق	البنك مشتريات		١٠		١٠						

يتم التسجيل في حقول هذه الصفحة على النحو التالي :

١- تخصص خانة التاريخ لإثبات تاريخ حدوث العملية .

٢- تخصص خانة رقم المستند لإثبات المستند المؤيد للعملية وهو مستند القبض في حالة القبض أو مستند الصرف في حالة الصرف أو رقم الشيك إذا تم الصرف بشيك .

٣- تُخصَّص خانة (من) لذكر إسم الحساب الذي وضع فيه مبلغ معين أو صُرف لاجله مبلغ معين كما يتضح من العمليات المثبتة ففي العملية الأولى أخذ الصندوق المبلغ الذي دفعه الطلاب ، وفي العملية الثانية أخذ البنك مبلغاً من الصندوق وفي العملية الثالثة أخذت المشتريات مبلغاً من الصندوق .

٤- تخصص خانة (إلى) لذكر اسم الحساب الذي دفع أو أعطى المبلغ ففي العملية الأولى دُفعت المبالغ بإسم الأسهم وفي العملية الثانية أعطى الصندوق مبلغاً للبنك ، وفي العملية الثالثة اعطى الصندوق مبلغاً للمشتريات وهكذا .

٥- تُخصَّص خانة البيان لشرح موجز عن العملية .

٦- توضع قيمة العملية في خانة المبلغ الإجمالي ويُرحّل (يُنقل) المبلغ نفسه إلى الخانات الخاصة بالحسابات بحيث يوضع المبلغ في خانة من للحساب الذي يكون مديناً في القيد (من حـ/) كما يوضع مرة أخرى في خانة إلى للحساب الذي يكون دائناً في القيد (إلى حـ/) وذلك لغايات التوازن في الحسابات .

• تنظم مديرية التربية والتعليم ندوات خاصة بالأصول المحاسبية للمديرين الذين يرغبون في ذلك .

خامساً : تنظيم جدول الدروس المدرسي

يقصد بجدول الدروس المدرسي الخريطة التي توضح الحصص اليومية ومواد الدراسة والأنشطة المدرسية المختلفة وأماكنها ومواعيدها . والجدول المدرسي ضروري لتنظيم العمل المدرسي بكفاءة وفاعلية وهو يستهدف بصورة رئيسية خدمة العملية التربوية وإعطاء كل مادة دراسية أو نشاط تربوي الوقت والإهتمام الذي يستحقه بما يحقق في النهاية أهداف العملية التربوية . كما أن جدول الدروس المدرسي أهمية بالغة في العملية التربوية وفي علاقة مدير المدرسة بأعضاء هيئة التدريس وفي راحتهم وممارستهم للعمل . ويمكن لمدير المدرسة أن يجعل من جدول الدروس أداة فعّالة في توجيه العمل المدرسي وزيادة فاعليته إذا ما تم التشاور مع المعلمين وحصر تخصصاتهم وتحسس رغباتهم وتحديد كفاياتهم .

والحديث عن جدول الدروس يتناول نقطتين رئيسيتين هما :

أ- جدول توزيع الدروس : ويقصد به ذلك الجدول الخاص بتوزيع الدروس بين المعلمين في المدرسة تبعاً للمتغيرات التالية :

- توزيع الصفوف في المدرسة .
- عدد الشعب الخاصة بكل صف دراسي .
- المواد الدراسية .
- مؤهلات المعلمين وتخصصاتهم .

ويحتفظ مدير المدرسة عادة بكشف يبين المواد الدراسية وأعداد الحصص لكل صف

من الصفوف وفق أحدث التعليمات التي تتعلق بذلك حتى يتمكن من وضع جدول لتوزيع الدروس . وينبغي مراعاة عدد من الأمور الهامة عند وضع جدول توزيع الدروس بين المعلمين :

- سعة الصفوف ومواقعها .

- العدالة في توزيع الحصص بين المعلمين ، بحيث يكونوا متقاربين إلى حد ما في نصابهم من الحصص المعطاة لهم .

- وضع أولويات في توزيع الدروس بين معلمي البحث الواحد ، بحيث يُراعى المؤهل العلمي للمعلم ، وخبرته في تدريس المادة .

- التوفيق بين رغبات المعلمين ما أمكن من حيث الصفوف والمواد التي يرغبون في تدريسها .

- تخفيض حصص معلمي النشاط الرياضي ، الكشفي ، المكتبي ، المختبرات ، بعدد يتناسب وتفرغهم لتلك الأنشطة .

ويبين النموذج التالي جدولاً مقترحاً لتوزيع الدروس بين معلمين في مدرسة أساسية مكونة من ست شعب صفية على اعتبار أن الصفوف الأساسية الثلاث الأولى يدرسها معلم صف .

جدول توزيع الدروس في مدرسة أساسية مكونة من ست شعب صفية

الرقم	اسم المعلم	المؤهل العلمي	الصف الرابع أ	الصف الرابع ب	الصف الخامس أ	الصف الخامس ب	الصف السادس أ	الصف السادس ب	مجموع الحصص للمعلم
١	مدير المدرسة	بكالوريوس لغة عربية	٢- لغة عربية						٢
٢	أحمد	دبلوم تربية إسلامية واجتماعيات	٢- اجتماعيات	٢- اجتماعيات	٣- تربية إسلامية ٢- اجتماعيات	٣- تربية إسلامية ٣- اجتماعيات	٣- تربية إسلامية ٢- اجتماعيات	٣- تربية إسلامية ٢- اجتماعيات	١٨
٣	سمير	دبلوم لغة عربية	٨- لغة عربية	٩- لغة عربية	٧- لغة عربية				٢٥
٤	أمين	دبلوم لغة عربية		٣- تربية إسلامية		٧- لغة عربية	٧- لغة عربية	٧- لغة عربية	٢٤
٥	صالح	دبلوم لغة انجليزية			٥- لغة انجليزية	٥- لغة انجليزية	٦- لغة انجليزية	٦- لغة انجليزية ٢- تربية مهنية	٢٤
٦	جمال	دبلوم علوم	٣- علوم	٣- علوم	٤- علوم	٤- علوم	٤- علوم ٢- تربية مهنية	٤- علوم	٢٤
٧	عيسى	دبلوم فن أو رياضة	١- تربية فنية ٢- تربية رياضية ١- تربية مهنية	١- تربية فنية ٢- تربية رياضية ٢- تربية مهنية	١- تربية فنية ١- تربية رياضية ١- تربية مهنية	١- تربية فنية ١- تربية رياضية ٢- تربية مهنية	١- تربية فنية ١- تربية رياضية	١- تربية فنية ١- تربية رياضية	٢١
٨	محمود	دبلوم رياضيات وعلوم	٤- رياضيات	٤- رياضيات	٥- رياضيات	٥- رياضيات	٥- رياضيات	٥- رياضيات	٢٨
	مجموع حصص كل صف								

جدول ترتيب الدروس:

ويقصد به الجدول الخاص بتوزيع الدروس بين المعلمين في المدرسة ، على مدار أيام الاسبوع وعلى مدار اليوم الدراسي الواحد ، حصة حصة ، ولكافة الصفوف والشعب في المدرسة . وفي هذا الجدول يتم توزيع حصص للمعلم التي قُررت له مسبقا ضمن جدول توزيع الدروس على الصفوف والشعب المخصصة على مدار الاسبوع وفق ترتيب معين تراعى فيه الأمور التالية :

أ) العدالة في توزيع حصص المبحث الواحد في اليوم الواحد ، بحيث لا تقدم حصص مبحث ما وتؤخر حصص مبحث اخر .

ب) مراعاة ظروف المعلمين وارتباطاتهم فيما يتعلق بحصص الفراغ التي تأتي في بداية اليوم الدراسي أو نهايته أو أثناء الحصص .

ج)التنسيق بين حصص التربية العملية (مختبرات ، تربية فنية ، مكتبات) ، بحيث لا يوضع في البرنامج حصتان من لون واحد من ألوان النشاط في آن واحد ، إلا إذا توافرت الأماكن الكافية للقيام بتلك الانشطة .

د) التنسيق بين حصص التربية الرياضية ، بحيث لا يحدث تعارض بين ألوان النشاط التي تُعطى لصفين أو أكثر في آن واحد ، كما في البند السابق ، وبحيث تُراعى سعة الساحات والملاعب المدرسية وملاءمتها لدروس التربية الرياضية العملية .

هـ) يفضل ان تأتي حصص النشاط العلمي أو التطبيقي- كما في العلوم والتربية الفنية وكذلك الدروس التطبيقية في اللغة العربية والإنجليزية متأخرة نسبيا عن الدروس النظرية التي تحتاج إلى تركيز وانتباه أكثر من جانب التلاميذ .

ويكون شكل نموذج ترتيب الدروس على النحو التالي :

اليوم	الحصة	الصف والشعبة : خامس أ		الصف والشعبة : خامس ب		الصف والشعبة : السادس	
		المبحث	المعلم	المبحث	المعلم	المبحث	المعلم
[illegible]	الأولى	دين	أحمد				
	الثانية	عربي	سمير				
	الثالثة	رياضيات	محمود				
	الرابعة	اجتماعيات	أحمد				
	الخامسة	انجليزي	صالح				
	السادسة	فن	عيسى				

سادساً: دور مدير المدرسة في تنظيم المرافق المدرسية.

يلعب مدير المدرسة دوراً مهماً في تنظيم مرافق المدرسة التعليمية من حيث التعاون والمتابعة مع المعلمين المسؤولين عن هذه النشاطات فيحصر حاجاتهم وتأمينها والحفاظ عليها بصيانتها المستمرة وترقيمها بشكل يساعد ويضبط عملية استعمالها مع مسك السجلات والملفات الخاصة بها كسجلات اللوازم وملفات مستندات الإدخال والإخراج وملفات الجرد والتسلم والتسليم .

سابعاً: دور مدير المدرسة في تنظيم السجلات والملفات

لما كان التنظيم المدرسي هو الوسيلة العملية لتنفيذ السياسة التعليمية في المدرسة كان من مهام مدير المدرسة أن يعمل على توفير عدد من السجلات والملفات المتخصصة في المدرسة وأن تُنظم بشكل يساعده وغيره ممن لهم علاقة في الحصول على البيانات والإحصاءات اللازمة بسهولة ودقة ، وأن يحتفظ بهذه السجلات والملفات في المدرسة كسجلات تاريخية تعين المختصين والمعنيين على فهم أوضاع المدرسة ومتابعة سير العمل فيها .

وفيما يلي عرض لأهم هذه السجلات والملفات :

أ- السجلات : يمكن تعريف السجل بأنه مجموعة الأوراق ذات التصميم الموحد والتي أُعدت لغاية محدّدة وجُمعت في شكل دفتر ، وفي كثير من الأحيان تُعطى هذه الأوراق أرقاماً متسلسلة إما لأهميتها أو عدم جواز نزع أوراق منها أو لسهولة التعامل بها ، ولعلّ أهم هذه السجلات في المدرسة مايخدم النواحي المالية ، بالإضافة إلى عدد من السجلات الخاصة بالنواحي التنظيمية الأخرى ، ومن هذه السجلات :

١- سجل الرخص والوصولات : ويعتبر هذا السجل الأساسي لتسجيل الوثائق المالية فيه عند إدخالها وإخراجها وهذه الوثائق هي :

أ- جلود مستندات الإدخال .

ب- جلود مستندات الإخراج .

جـ- جلود مقبوضات التبرعات المدرسية .

د- جلود المقبوضات العامة .

ولتنظيم استخدام هذا السجل يخصص عدد من صفحاته لكل نوع من أنواع الجلود السابق ذكرها في ضوء كمها ونوعها ، وتمثل الصفحة الواحدة منه سجل ادخال وسجل اخراج في آن واحد . ويجب أن تسجل الجلود فيه من واقع مستندات الإدخال والإخراج وحسب تسلسل أرقامها وتواريخها سواء في حالة الإدخال أو الإخراج .

٢- سجلات اللوازم المخصصة : وهي سجلات متعددة متشابهة في شكلها واستعمالاتها ويُخصص واحد أو أكثر منها لتسجيل نوع واحد من لوازم المدرسة . وفي بعض الحالات يختلف تصميم هذا السجل بما يتناسب وطبيعة المواد أو اللوازم التي تسجل فيه كسجل لوازم المختبر وسجل كتب المكتبة ، وعادة يتم في المدرسة تخصيص سجل لكل ما يلي :

١-سجل الأثاث ، ٢-سجل الكتب المدرسية ، ٣- سجل اللوازم المخبرية .

٤- سجل اللوازم الرياضية ، ٥- سجل المكتبة ، ٦-سجل العلوم المنزلية .

٧-سجل التربية الفنية ، ٨ -سجل المواد المستهلكة .

وفي المدارس المهنية يخصص سجل لكل مشغل من المشاغل أو لكل نوع من التخصصات كتخصيص سجل لمشغل النجارة وآخر لمشغل الحدادة ... الخ في مدارس الذكور أو سجل الخياطة وسجل التجميل في مدارس الإناث .

ولتنظيم استخدام هذه السجلات يجب مراعاة ما يلي :

١- تخصيص سجل أو أكثر لنوع واحد من اللوازم (كالكتب مثلاً أو الأثاث ... الخ) .

٢- تسجيل كل نوع من اللوازم له اسم معين ومواصفات معينة في صفحة خاصة من صفحات السجل كتخصيص صفحة لصنف (طاولة معلم) وصفحة أخرى بـ (طاولة مكتب 4 أدراج ... وهكذا) .

٣-فهرسة السجل بما يساعد على تحديد صفحة النوع الواحد من اللوازم وتجنب تسجيل عدة أنواع في صفحة واحدة .

٤- الاعتماد في تسجيل المعلومات على مستندات الادخال في حال الادخال وعلى مستندات الاخراج في حال الإخراج مع التأكيد على ضرورة مراعاة الدقة في نقل الأرقام .

٥- إجراء عملية الترصيد أولاً بأول وإجراء عمليات مطابقة مستمرة بين أرصدة السجل الموجود فعلاً من كل صنف في مستودعات وقاعات المدرسة .

٦-أن يتم التصحيح في هذه السجلات بالقلم الأحمر مع التوقيع وتجنب الشطب والكشط والطمس .

٣- السجلات التنظيمية الأخرى:

- سجل المالية اليومي كما سبق ذكره .
- سجل اجتماعات مجلس المعلمين .
- سجل مجلس الأنشطة
- سجل مجلس الطلبة
- سجل مجلس المادة
- سجل مجلس الضبط المدرسي .
- سجلات الصادر والوارد .
- سجل الزيارات الإدارية وسجل الزيارات الإشرافية .
- أية سجلات أخرى ترى المدرسة أن لها ضرورة تنظيمية .

وفيما يلي نماذج لبعض السجلات :

نماذج لتسطير بعض السجلات المستعملة في المدرسة

سجل تغيب المعلمين والمعلمات عن الدوام المدرسي للعام الدراسي

الرقم	اسم المعلم/المعلمة	اليوم	التاريخ	سبب الغياب	إجراءات مدير المدرسة	إجراءات مديرية التربية	ملاحظات

ملاحظة : ١-يتم تخصيص صفحة لكل معلم/ معلمة من السجل تدون فيه المعلومات المطلوبة .

٢-يتم إعداد خلاصة شهرية للمعلمين/ المعلمات المتغيبين عن الدوام المدرسي في نهاية السجل مبيناً التالي :

(الرقم ، الاسم ، عدد أيام الغياب ، كل شهر ، الفصل الأول ، الفصل الثاني)

سجل زيارات أولياء الأمور للمدرسة للعام الدراسي

الرقم	اسم ولي الأمر	تاريخ استدعاء ولي الأمر	تاريخ زيارة ولي الأمر	سبب الزيارة	إجراءات المدرسة	التوقيع	عنوان السكن	رقم الهاتف المنزل/العمل

سجل الأنشطة المدرسية للعام الدراسي .

الرقم	المجال	نوع النشاط	المناسبة	تاريخ مزاولة النشاط	عدد المشرفين	عدد الطلاب المشاركين	الجهات المشاركة	ميزانية النشاط فلس	ميزانية النشاط دينار	ملاحظات

سجل الطلبة المنقولين من وإلى المدرسة للعام الدراسي ____________

						المنتقل إلى المدرسة		المنتقل من المدرسة		
الرقم	اسم الطالب/ الطالبة	الجنسية	الصف	أسباب النقل	تاريخ النقل	المدرسة المنقول منها	المديرية	المدرسة المنقول إليها	المديرية	ملاحظات

ب- الملفات : يمكن تعريف الملف بأنه مجموعة الأوراق التي تتعلق بموضوع معين واحد . وعادة يتم جمع هذه الأوراق وبتاؤها حتى يتكوّن الملف الخاص بذلك الموضوع .

ويحقق تنظيم الملفات وتوفيرها فوائد عدة للمهتمين بأمور المدرسة من حيث توفير المعلومات اللازمة لهم بسهولة ويسر وإعطاء فكرة عن أعمال المدرسة للمتعاقبين عليها من مديرين ومعلمين ، لذلك لابد من مراعاة ترتيب هذه الملفات بشكل يُسهّل تناولها ، كما يُراعى ضرورة متابعة تحديثها وصيانتها وحفظها في أماكن أمينة .

ويتم ترتيب هذه الملفات في خزائن خاصة وفق ترتيب رقمي خاص تم على أساسه فهرستها وتصنيفها . وعملية الفهرسة ضرورية وهامة لما لها من فوائد في تسهيل عملية تداولها من جهة ، والإشارة اليها في المكتب الرسمية من جهة أخرى وتتلخص عملية الفهرسة في إعطاء الموضوعات الرئيسية في المدرسة أرقاماً أو رموزاً رئيسية وإعطاء ما يتفرع عنها أرقاماً فرعية أخرى وعلى النحو التالي :

١- الهيئة التدريسية

١-١ التعليمات الخاصة بالمعلمين

١-٢ملفات المعلمين

١-٢-١ المعلم أحمد محمود

١-٢-٢ المعلم خالد سمير . . وهكذا

٢- الشؤون المالية

٢-١ التبرعات المدرسية

٢-٢حساب البنك

٢-٣موافقات الصرف . . وهكذا

وهكذا يتم فهرسة موضوعات المدرسة المتعلقة بالأبنية والطلاب والنشاطات والامتحانات والمجالس المختلفة .

ثامناً: مدير المدرسة والنشاط المدرسي

ترتبط فلسفة النشاط التربوي بالفلسفة التقدمية الحديثة في التربية والتي تؤمن بأن الإنسان يعيش في مجتمع دائم التغير، وبأن نموه يتم نتيجة التفاعل بينه وبين البيئة التي يعيش فيها، وأن خبراته التي يكتسبها في مراحل نموه المختلفة، تتكون بطريقة متكاملة في النواحي الجسمية، والعقلية، والاجتماعية، والروحية، عن طريق ما يقوم به من نشاط جسمي وعقلي. وانطلاقاً من أن التربية عملية مستمرة لا تنحصر في حجرة الدراسة، فقد اتجهت الدعوة إلى مضاعفة الاهتمام بالنشاطات المدرسية واعتبارها من واجبات المدرسة الأساسية، وأنها ليست ترفاً مدرسياً.

بدأ دخول النشاط في الحياة المدرسية كتعديل آخر لمنهج المادة الدراسية التقليدي أو القديم، الذي كان يُركِّز الاهتمام على إتقان المادة الدراسية كأسمى غاية للمدرسة. وقد أخذت المدارس تبتعد قليلاً عن الحياة المدرسية التقليدية، بأن أدخلت في عملها فرصاً لأوجه نشاط مختلفة بين حين وآخر لأن المدرسين وجدوا أن التلاميذ يسعدون ويقومون بالعمل المدرسي بشكل أحسن، إذا سمحت لهم المدرسة بفترة من كل أسبوع، أو كل يوم يقومون فيها بعمل أشياء مختلفة لا تتصل بتعلم مادة الكتاب المدرسي.

ومع أن بدايات منهج النشاط تعود إلى تاريخ قديم، قد يمتد إلى روسو، وحتى أفلاطون، إلاّ أن بناءه وتوليته يعتبر انجازاً حديثاً. حيث أن أول مؤسسة طبقت منهج النشاط كانت الكلية المختبرية في جامعة شيكاغو في الولايات المتحدة عام 1896. وقد اقترنت هذه المدرسة باسم جون ديوي. وقد قام هذا المنهج على أربعة دوافع هي:

الدافع الاجتماعي، الذي يتلخص في رغبة الطفل بمشاركة خبراته مع خبرات من حوله.

ودافع البناء، الذي يقوم على جوانب وأشكال متعددة، منها اللعب، والحركات الإيقاعية، وفن استعمال كافة المواد الخام وجعلها على أشكال مفيدة وصالحة.

دافع التقصي والاختبار، ويقوم على أساس رغبة الطفل في اكتشاف وعمل أشياء جديدة، ومعرفة مايحدث نتيجة هذا العمل.

وأخيراً الدافع التعبيري والفني ، والذي هو عبارة عن عملية تعبيرية ، ووسيلة للإتصال من أجل تحقيق مصالح ذات مغزىً بناء .

وقد قال ديوي عن هذه الدوافع ، أنها رأس مال غير مستغل ، ويتوقف عليها نمو وتطور الأطفال ، وقد صمم ديوي مناهجه على هذه الدوافع الأساسية من خلال الوظائف الإنسانية الرئيسية وهي : القول والعمل والاكتشاف والخلق .

اختلف العلماء والمربون في وضع تعريف محدَّد للنشاطات ، ومن هذه التعاريف أن النشاطات تعني الإهتمامات والأعمال التلقائية التي يقوم بها التلاميذ خارج اليوم الدراسي ، وتُمارس دون جزاء في صورة علامات أو تقدير علمي من قبل المدرسة .

وتعرف دائرة المعارف الأمريكية النشاطات المدرسية ، بأنها تلك البرامج التي تنفذ بإشراف وتوجيه المدرسة ، والتي تتناول كل ما يتصل بالحياة المدرسية ونشاطاتها المختلفة ، ذات الارتباط بالمواد الدراسية أو الجوانب الاجتماعية ، والبيئية ، أو الأندية ، أو الجمعيات ذات الاهتمامات الخاصة بالنواحي العملية ، أو العلمية ، أو الرياضية ، أو الموسيقية ، أو المسرحية ، أو المطبوعات المدرسية .

ويشير فرتويل في نظريته إلى أنه بقدر الإمكان ، ينبغي أن تنبثق النشاطات خارج المنهج ، من نشاطات المنهج ، وتشتق منها ، ثم تعود إليها لكي تُغذيها وتنميُّها . وفي الحقيقة أن ما يسمّى نشاط خارج المنهج ، وما يجري داخل قاعة الدرس ، كلها أوجه ومظاهر لطريق واحدة يكمل بعضها بعضاً .

ويمكن تعريف النشاطات بصورة أعم ، على أنها تلك البرامج التي تضعها أو تنظمها الأجهزة التربوية ، لتكون متكاملة في البرنامج التعليمي ، والتي يقبل عليها الطلبة برغبة ، ويزاولونها بشوق وميل تلقائي ، بحيث تحقق أهدافاً تربوية معينة ، سواء أرتبطت هذه الأهداف بتعلم المواد الدراسية ، أو باكتساب خبرة ، أومهارة ، أو اتجاه علمي ، أو عملي ، داخل الصف ، أوخارجه ، أثناء اليوم الدراسي ، أو بعد انتهاء الدراسة ، على أن يؤدي ذلك إلى نمو في خبرة الطالب ، وتنمية هواياته ، وقدراته ، في الاتجاهات التربوية المرغوبة .

الأهداف العامة للنشاطات المدرسية

إن النشاطات المدرسية في مدارسنا ليست غاية بحد ذاتها ، وإنما هي وسيلة لتحقيق الأهداف التالية :

١- توجيه الطلبة ومساعدتهم على كشف قدراتهم وميولهم والعمل على تنميتها وتحسينها .

٢- توسيع خبرات الطلبة في مجالات عديدة لبناء شخصياتهم وتوجيهها وتزويد الطلبة بالخبرات العلمية والعملية التي لا يتسنى لهم اكتسابها داخل الصف .

٣- تنمية الاتجاهات السلوكية السليمة للطلبة من خلال الحرية المنظّمة التي تُتاح للطلبة لممارستهم الأنشطة المختلفة على نحو يُنمّي فيهم الإعتماد على النفس ويكسبهم القدرة على المبادأة والتجديد والابتكار .

٤- إتاحة الفرص للطلبة للإتصال بالبيئة والتعامل معها لجعل الطلبة أكثر اندماجاً بمجتمعهم وأمتهم .

٥- إكساب الطلبة القدرة على الملاحظة والمقارنة والعمل والمثابرة والأناة والدقة من خلال ممارسة الأنشطة المختلفة في مدارسهم وخارجها .

٦- مساعدة الطلبة في تفهم مناهجهم واستيعابها وتحقيق أهدافها .

٧- تدريب الطلبة على حب العمل واحترام العاملين ، وتقدير العمل اليدوي . فالممارسة الفعلية للنشاط العلمي والعملي توضح للطلبة قيمة العمل اليدوي في الإنتاج ، ومدى ارتباطه بالعلوم النظرية وبالتكنولوجيا ، وعدم انفصاله عن العلوم بل مساهمته في تطويرها وتقدمها .

٨- المساهمة في تربية الطلبة تربية ديموقراطية بالتدرب على القيادة والتبعية ، احترام النظام والقوانين ، واكتساب القدرة على إبداء الرأي والمناقشة ، وغير ذلك من المهارات اللازمة للمشاركة الايجابية في مجتمع ديموقراطي باستقلالية وحرية .

٩- تنشئة الأفراد على الايمان بأن التعليم عملية مستمرة مدى الحياة والتركيز على التعلم الذاتي ، بحيث يعلم الفرد نفسه بنفسه ، وأن يأخذ خبراته من الحياة كمدرسة كبرى عن طريق ممارسة أنواع النشاطات المختلفة تأكيداً للاتجاهات التربوية

المعاصرة التي تؤكد على التعلم الذاتي ، والتعلم بالعمل ، والتعلم بالحياة ، والتعلم عن طريق النشاط .

١٠- إتاحة الفرص للطلبة للإنتفاع بأوقات فراغهم في اللعب الهادئ والترويح البريء واكتساب المهارات ، وتحقيق التوازن بين التربية الروحية والجمالية من جهة وبين التربية الحرفية والثقافية من جهة أخرى .

١١- تحقيق التوازن النفسي والحركي للمتعلم وتدريبه على مواجهة المشكلات المختلفة .

١٢- تنمية القدرات العقلية والمهارات البدنية بما يساعد على النمو العقلي والجسمي .

الأسس التي تقوم عليها النشاطات

١- ضرورة اتاحة الفرص للطلبة لمعرفة أنواع النشاطات واختيار ما يتمشى منها مع ميولهم ويلائم استعداداتهم دون أن نفرض عليهم ألواناً معينة بل علينا أن نحترم آراءهم وتطلعاتهم حتى يستقروا على نواح معينة ، عندها نستطيع أن نكتشف قدراتهم في يسر ونبرز شخصياتهم ونفسح المجال أمامهم للمبادأة والتجديد والابتكار .

٢- عدم الاقتصار في ممارسة النشاطات على الوصول بالطلبة إلى المعرفة المجردة وانما بتحفيزهم إلى الحالات التطبيقية التي تجعلهم يفكرون ويعملون بأيديهم ويلمسون نتائج جهدهم بأنفسهم فتزداد قدرتهم على الأداء ورغبتهم في الانطلاق .

٣- ضرورة اعتبار النشاطات امتداداً للبرامج التربوية التي يأخذها الطالب داخل غرفة الصف وبحيث تكون ممارسة الهواية والنشاط أو التدريب مشبعاً بالقيم السلوكية الحميدة وبروح الهواية المقرونة بالمتعة والترويح والانتاج .

٤- مراعاة طاقات الطلبة وقدراتهم في العمل والنشاط والانتاج باعتدال مع ضرورة توفير أوقات كافية للدراسة والترويح لكي لا يترتب على الأفراط في نشاطاتهم وهواياتهم واهتماماتهم إرهاق لعقولهم وأجسامهم ، يبعدهم عن أداء واجباتهم اليومية والمنزلية .

٥- الاهتمام بالطلبة الناشئين في ممارسة نشاطاتهم بحيث يسبق ذلك توضيح أنواع النشاطات حتى يأخذوا منها ما يناسب قدراتهم واستعداداتهم ، وعلى المدرسة أن

تفسح المجال للسؤال والاستطلاع والبحث والعمل في يسر وعطف وعدم التعقيد عند ممارسة النشاطات .

٦- توفير المعدات والأدوات التي تستلزمها النشاطات وإرشاد الطلبة إلى إمكانيات بيئتهم وخاماتها وسبل استخدامها والانتفاع بها .

٧- توجيه النشاطات إلى ميادين الانتاج الهادفة التي تنفع الطالب عقلياً وسلوكياً ومادياً ، كما تفيد في نمو المجتمع كله .

٨- دعوة أولياء الأمور والمتخصصين في المناسبات المختلفة للإطلاع على نشاطات أبنائهم وانتاجهم ، وذلك لحفز أولياء الأمور على بذل مزيد من العناية والدعم .

٩ - إن لكل نشاط برامج ومناهج تتدرج وتتفق مع مراحل نمو الفتى وقدراته ، وعليه لابد من الصبر في التدرب على النشاط أو الهواية بهوادة وتؤدة .

١٠- التكامل بين المدرسة والحياة (أي الربط بين مشكلات البيئة والحياة وحاجات المتعلمين) .

١١- تهيئة الفرص للعمل الجماعي والتعاون لتحقيق أهداف مشتركة .

١٢- إتاحة الفرصة للطلبة للتخطيط والمشاركة في توزيع العمل والمسؤوليات على أنفسهم وممارسة الديموقراطية في التعبير وإبداء الرأي .

١٣- أن يحقق التفاعل بين أعضاء الجماعة أنفسهم ، وبين الجماعات الأخرى والإدارة المدرسية والمدرسين والبيئة المحيطة .

مبادئ العمل في النشاطات

١- اعتماد الطلبة ركيزة أساسية في كل خطة نشاط بحيث يساهمون مساهمة فعالة في مراحلها المختلفة في التخطيط والتنفيذ والتقويم .

٢- الاهتمام بأسلوب العمل وطريقته من حيث تقسيمه بين الطلبة واختيار كل طالب للعمل الذي يناسبه حسب ميوله واهتماماته واتجاهاته ومن ثم تحمل الطالب المسؤولية الناتجة عن هذا الاختيار .

٣- الحرص على الأسلوب الديمقراطي السليم والاحترام المتبادل في التعامل بين الطلبة

والمعلم المشرف على النشاط وبين الطلبة أنفسهم على أن تتسم مسؤولية المعلم المشرف على النشاط بطابع التوجيه والارشاد .

٤- الاستفادة من جميع الإمكانات بما يؤدي إلى نمو الفرد وتنمية البيئة .

٥- يكون العمل في مختلف أنواع النشاطات بروح الفريق ، بحيث يتدرب الطلبة على توزيع العمل فيما بينهم والتعاون في إنجاز العمل بشكل متكامل ويدعم فيه بعضهم بعضاً .

٦- تحقيق وحدة العمل والهدف عن طريق اندماج الجهد الفردي في نطاق الجهد الجماعي الذي يستهدف ايجاد الرابطة القوية بين المدرسة والمجتمع عن طريق النفاذ إلى المجتمع عن طريق النشاطات لتغييره وتطويره ولتكون المدارس مركز إشعاع ثقافي وإنتاجي بالمعنى العلمي للكلمة .

٧- إن النشاطات والهوايات لاحصر لها ولا عد ، منها البسيط والمعقد ، ومنها مايحتاج إلى مال وما لايحتاج إليه ، ومنها ما يحتاج إلى تفكير وتجريب ، ومنها ما يقتصر على خامات موجودة في البيئة ، ومنها ما يحتاج إلى معدات أو استعدادات سابقة .

٨- علينا أن نؤمن بأن النشاط ذو هدف تربوي يدرب على التفكير ويدفع إلى العمل والحركة ، ويعين على الابتكار ، ويساعد على استثمار الوقت ، وقد يساهم في تحسين دخل الفرد . كما أن بعض الهوايات يجعل الشباب على صلة دائمة بمجتمعهم وخارج مجتمعهم ليشكّلوا صورة مجتمعهم الحضارية المتقدمة .

أنواع النشاطات المدرسية

يمكن أن تُمارس في المدرسة الأنواع الرئيسية التالية من النشاطات :

١- النشاطات الاجتماعية وتشتمل على حفظ النظام ، والاشراف على نظافة المدرسة ، تنظيم الحفلات والمهرجانات ، تنظيم الرحلات المتعددة الاغراض ، عقد صلات التعارف والصداقة مع الآخرين ، إحياء المناسبات الوطنية والدينية والقومية ، مساعدة الطلبة الفقراء . . . الخ .

٢- النشاطات الثقافية وتشتمل على تشجيع المطالعة ، الإذاعة المدرسية ، صحف

المدرسة وندواتها وحفلاتها ومعارضها ومتاحفها ، جمع النصوص الشعرية والنثرية ، المسابقات الثقافية والأدبية . . . الخ .

٣- النشاطات الفنية وتشمل على : رسم لوحات فنية متعددة الأنواع ، عمل أشغال فنية مختلفة ، التدرب على أنواع الخطوط ، التدرب على الأناشيد الوطنية ، العزف على الآلات الموسيقية ، التمثيل والمسرح المدرسي ، التدرب على الفنون الشعبية وعرضها في الحفلات الموسيقية المدرسية .

٤- النشاطات الرياضية وتشتمل على التدرب على الألعاب المختلفة وإشاعة الروح الرياضية بين الطلبة ، نشر الأخبار الرياضية ، تنظيم مباريات داخلية على مستوى الصفوف ، تنظيم مباريات وُدّية على مستوى المراحل الدراسية مع فرق المدارس الأخرى .

٥- نشاط الكشافة والمرشدات ويتم في هذا النشاط : إقامة المخيمات والمعسكرات ، القيام بالزيارات والرحلات ، تنظيم المهرجانات ، القيام بأعمال الخدمة العامة ودهان الأرصفة وتجميل المدن ، عقد دورات للدفاع المدني والإسعافات الأولية ، جمع المساعدات وتوزيعها على المحتاجين . . . الخ .

٦- النشاطات العلمية وتشمل : عمل أبحاث علمية ، صنع الأجهزة العلمية البسيطة ، إصلاح بعض الأجهزة التي يمكن أن تتعرض للخلل ، جمع العينات النباتية والحيوانية ، تحنيط الطيور ، عمل تلخيصات لبرامج علمية . . . الخ .

٧- النشاطات المهنية والحرفية وتشمل هذه النشاطات ، قيام الطلبة ببعض الأشغال اليدوية مثل :

- أعمال الخشب وتشمل عمل سنّادات الكتب ، نفالات الورق ، اقفاص العصافير . . . الخ .

- أعمال الخزف والنحت وتشمل عمل تشكيلات فنية للأواني والأطباق والمزهريات . . . الخ .

- أعمال المعادن وتشمل عمل علاّقة ملابس ، طفاية سجاير . . . الخ

- أعمال التجليد وتشمل تجليد الكتب ، عمل البوم صور . . . الخ .

- أعمال زراعية مثل تربية الدجاج والأرانب والخراف ، تنسيق حديقة المدرسة .

- أعمال تجارية وتشمل التدريب على تنظيم الملفات ، أعمال البنوك ، الطباعة .. الخ .

عملية تنظيم النشاط المدرسي

١- يقوم مدير المدرسة في مطلع كل عام دراسي ، بالتعاون مع مجلس المعلمين بتحديد جماعات النشاط التي يمكن ايجادها في المدرسة بما تسمح به ظروف المدرسة وأوضاعها وإمكاناتها .

٢- توزع مسؤولية الإشراف على جماعات النشاط بين المعلمين حسب اختصاصاتهم واهتماماتهم وميولهم ، بحيث يكون لكل جماعة مشرف ، وإذا كان عدد أفراد الجماعة كبيراً فيمكن أن يساعد المشرف معلم آخر ، أما إذا كان عدد المعلمين في المدرسة أقل من عدد جماعات النشاط ، فيمكن أن يكون المعلم مسؤولاً عن أكثر من جماعة .

٣- يوزع طلبة المدرسة على جماعات النشاط المختلفة حسب اهتماماتهم وميولهم وقدراتهم ، ولا مانع من أن يشترك الطالب في أكثر من جماعة على أن يُراعى في ذلك عدم إرهاقه .

٤- يراعى عند توزيع الأفراد على جماعات النشاط أن يشترك أكبر عدد ممكن من الطلبة في الأنواع المختلفة من النشاطات .

٥- يجتمع مجلس المعلمين ، برئاسة مدير المدرسة ، لدراسة قوائم الأسماء وإجراء التعديل اللازم ووضعها بصورتها النهائية ، على أنه يجب أن يترك مجال للطلبة بتغيير جماعاتهم إذا أقتضى الأمر ووجد المشرفون ضرورة لذلك .

٦- يجتمع المشرف على كل جماعة بالطلبة المشتركين في أقرب فرصة لتوضيح أهدافها وعمل خطة تُبيّن مناهج العمل وطريقة ممارسته .

٧- تعرض خطط جماعات النشاط على مجلس المعلمين لمناقشتها في جلسة برئاسة مدير المدرسة ، وإجراء التنسيق اللازم بينها بما يؤمن التعاون بين الجماعات ويكفل نجاح العمل .

٨- يعلن جدول يبين أيام العمل وأوقاته لكل جماعة .

٩- يجتمع مجلس النشاطات برئاسة مدير المدرسة وبناءً على طلبه وبحضور جميع المشرفين على جماعات النشاط وذلك من أجل تقويم الأعمال وتقديم التوصيات ، على أن لا يقل عدد الاجتماعات لهذه الغاية عن مرتين في العام .

دور المعلم المشرف على النشاط

يتولى المعلم الإشراف والتوجيه والمتابعة والمشاركة في التنظيم والتخطيط والتنفيذ والتقويم لأعمال جماعة النشاط التي يشرف عليها ويتم ذلك من خلال :

- الإعلان عن تكوين جماعة النشاط من خلال وسائل الإعلام المدرسي .

- بيان أهداف وأسلوب عمل الجماعة .

-الإشراف على تشكيل الجماعة وتوزيع المسؤوليات بين أعضائها .

- المشاركة في توفير حاجات الجماعة من الأدوات والخامات والأجهزة .

- تيسير الأعمال الإجرائية للجماعة .

- تسهيل مهمة الجماعة في إقامة علاقات سليمة في الداخل والخارج .

- تنظيم عقد اجتماعات لأعضاء جماعته بشكل دوري لتوضيح الأعمال وتفويجها ودراسة الاقتراحات ، والإشراف على سير النقاش في الاجتماعات ، وتنسيق المقترحات المقدمة .

- تدريب الطلبة على وضع الخطط واتخاذ القرارات .

-تدريب الطلبة على النقد الذاتي بالإضافة إلى النقد الموضوعي في مجال تقويم الأعمال .

- الإشراف على الطلبة خلال أعمالهم التدريبية وتوجيههم في جو من المودة والعطف .

ويجب أن تتوفر في المعلم المشرف على جماعة النشاط الصفات التالية :

- أن تكون لديه الرغبة والميل والاستعداد للإشراف على الجماعة .

- الخبرة الجيدة في مجال النشاط المدرسي بعامة ومجال نشاط الجماعة التي يشرف عليها بخاصة .

- المرونة وسعة الصدر في التعامل مع الأعضاء .
- العمل على تحقيق رغبات الأعضاء .
- القناعة والايمان بالعمل في إطار الجماعة .

دور مدير المدرسة

١- وضع الخطط العام للنشاط في مدرسته بالتعاون مع المعلمين ، ووضع الجدول الزمني المناسب لكل لجنة .

٢- إدارة جلسات مجلس المعلمين بشكل تسوده روح الديموقراطية السليمة .

٣- التنسيق بين أعمال جماعات النشاطات المختلفة .

٤- مراقبة تنفيذ أعمال الجماعات وتقديم المشورة لها .

٥- تقديم التسهيلات الممكنة (مالية وإدارية) التي تساعد على نجاح العمل .

دور الطالب:

يعتبر الطالب المحور الرئيسي للجماعة ومن خلالها يمارس الأنشطة المختلفة التي تتناسب مع ميوله واهتماماته ، وفيها تتكون خبراته بطريقة متكاملة في النواحي الجسمية والعقلية والروحية بما يقوم به من نشاط جسمي وعقلي ويشارك الطالب في الإعداد والتخطيط لبرامج وأنشطة الجماعة ، كما يقع على عاتقه تحقيق أهدافها ، ويتحمل مسؤولية القيادة وتبادل وجهات النظر مع بقية أعضائها ، كما يسهم في اقتراح المشروعات والأنشطة المناسبة ويشارك في توفير الجو المناسب الذي يُتيح فرص التنافس والابتكار .

ويتعاون الطلبة مع مشرف الجماعة على تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار فيما بينهم والاتفاق على أسلوب عمل الجماعة ووضع الخطة الزمنية والموضوعية .

تصميم برنامج النشاط

يُراعى عند بناء وتصميم برنامج النشاط النقاط التالية :

١- تحديد الهدف من البرنامج .

٢- تقسيم الهدف إلى أهداف مرحلية (وحدات) .

٣- تحديد الأولوية في التطبيق لكل منها .

٤- تحديد أساليب وطرق التنفيذ وبدائلها .

٥- اختيار العناصر البشرية والمادية المناسبة .

٦- تحديد زمن مناسب للتنفيذ .

٧- أن يرتبط محتوى البرنامج بخبرات الطالب وبيئته

٨- أن يكون المحتوى في مستوى قدرات الطلبة والإمكانات المتاحة ويسهل تنفيذه .

٩- التوازن بين جوانب البرنامج .

١٠- سلامة الهيكل التنظيمي للبرنامج .

١١- التقويم والمراجعة الدائمة والتعديل المستمر .

تقويم برنامج النشاط

يعتبر التقويم عنصراً من عناصر البرنامج وعمل الجماعة وضرورة لازمة لتحقيق الأهداف لأية خطة نشاط ، ويتم تقويم أعمال النشاط المدرسي بشكل مستمر ، ويشترك بذلك التقويم جميع أفراد المؤسسة التربوية من طلبة ومعلمين ومديرين بالإضافة إلى المسؤولين الآخرين في الوزارة ومديريات التربية والتعليم في المحافظات والألوية .

وينصب التقويم على مدى تحقيق الأهداف المتوخاة من النشاط ، وعلى مدى مشاركة الطلبة مشاركة فعلية في برامج النشاط المختلفة .

وتتم عملية التقويم في المدرسة في اجتماعات الطلبة والهيئة التدريسية ومجلس الأنشطة المدرسية ومن الضروري أن تقدم مجموعات العمل تقاريرها إلى المشرفين ، وكذلك تقدم التقارير إلى مدير المدرسة وبالتالي يرفع مدير المدرسة تقارير دورية إلى مديرية التربية والتعليم ، وهذه ترفع خلاصة عن أعمال النشاط للوزارة . ومن أساليب التقويم المنتشرة :

١- الملاحظة والمتابعة المستمرة .

٢- المناقشة .

٣- المقابلة .

٤- الاستبانات .

٥- التقارير .

٦- الزيارات .

تاسعاً: المدرسة والمجتمع المحلي

لم يعد عمل المدرسة قاصراً على حشو اذهان الطلبة بالمعلومات ، وإنما تطورت وظيفتها ، فأصبحت مجتمعاً صغيراً يعيش فيه الطلاب ، ويعملون بروح التعاون والتعاضد ، ويتدرب الطالب على التوفيق بين نفسه كفرد وبين المجتمع الذي يعيش فيه ، يتمتع بالخير الذي يكفله له المجتمع ويؤدي في نفس الوقت للمجتمع ما استطاع إليه سبيلاً ، واتجهت المدرسة إلى العمل على الربط بينها وبين البيئة والتفاعل معها .

يُجمع علماء النفس والتربية على أهمية الدور الاجتماعي للمدرسة في وقتنا الحاضر ، باعتبارها مؤسسة اجتماعية أوجدها المجتمع لخدمة أبنائه والمساهمة في حل مشكلاته ، وقيادة تطوره وتحقيق أهدافه ، ولكي تتمكن من تحقيق ذلك لابد لها من أن تتفاعل مع المجتمع ، لتؤثر فيه وتتأثر منه ، وأن توثق صلاتها مع أولياء أمور الطلبة والتعاون معهم في تربية أبنائهم ، ودعوتهم للمشاركة في برامجها وأنشطتها واستخدام مرافقها . وأن تقدم تعليماً يتناسب والتغيرات السريعة الهائلة في مجالات المعرفة والعلوم ، وأن تطور وتُحسِّن من تنفيذ الطلبة للمهارات اللازمة للمجتمع ، وأن تُنمّي الاتجاهات والقيم المرغوبة بحيث يُلبّي التعليم حاجات ورغبات المجتمع ، وأن يكون قابلاً للتطبيق في الحياة .

ولقد ذكر أحد علماء التربية «فرنست بلي» في رسالة له عن المدرسة والمجتمع إن الجزء الهام في الجانب الاجتماعي للتعليم هو أن المؤسسات التعليمية لا يمكن أن تؤدي وظيفتها بين جدران أربعة بل يجب أن تتعاون مع المؤسسات الخارجية في البيئة لتؤدي هذه الوظيفة على الوجه المنشود ، وكلّما كانت أكثر استجابة لحاجات بيئتها ومجتمعها ، كلّما كانت اكثر فاعلية وأعمق أثراً . وعلى هذا فإن المدرسة كي تؤدي وظيفتها الاجتماعية على أحسن وجه لابد أن يكون هناك ارتباط قوي بينها وبين البيئة التي تحيط بها ، على أن يكون هذا الارتباط مبنياً على أسس من التفاعل الاجتماعي ، وعلى أسس الأخذ والعطاء .

أهمية التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي

تكمن أهمية التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي في أن الطلبة هم محور الاهتمام المشترك بينهما ، وبحاجة إلى تنسيق الجهود وإقامة أشكال التعاون المستمر بينهما من أجل تحقيق النمو المتكامل والمتوازن لهم ، وحتى تتحقق الأهداف التربوية ، المنشودة في إعدادهم للمستقبل ، كذلك فإن الطلبة هم الذين يحافظون على بقاء مجتمعهم متماسكاً ومتميزاً بتراثه وحضارته ، وهم الذين سيقع على عاتقهم تطويره . ويمكن تلخيص أهمية التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي فيما يلي :

١- توثيق عرى المودة بين المعلمين والآباء وإزالة الحواجز النفسية والاجتماعية بين المدرسة والمجتمع ، مايكون باعثاً على إحاطة الطالب بجو من الأمان والثقة من حوله .

٢- تبادل الرأي بين المعلمين والآباء فيما يتعلق بتربية الأبناء والتنسيق بين المدرسة والبيت في أسلوب معاملة الطالب ليكون توجيه المنزل متمشياً مع توجيه المدرسة فيحقق النمو السليم على أساس تكامل الشخصية .

٣- تعريف أولياء أمور الطلاب بمكانة المعلم ودوره الخطير وطبيعة خدماته التي يقدمها مع تعريفهم بالنظم القائمة في المدرسة وأعمالها وتنظيماتها ونشاطاتها ، وتعريفهم كذلك بالنظم التربوية المعمول بها وكل ذلك يساعد على تعاون البيت مع المدرسة .

٤- التعاون على حل مشكلات المدرسة وتذليل الصعوبات التي تواجه الطلاب بصورة عامة .

٥- العمل على تنمية المجتمع المحلي ومساعدة المدرسة على القيام بدورها كمركز إشعاع .

مجالات التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي.

أ- الخدمات التي تقدمها المدرسة للمجتمع .

١- دراسة المجتمع : والهدف من هذه الدراسة هومعرفة مايمكن معرفته من حقائق عن البيئة ، وخاصة تاريخها وجغرافيتها وسكانها وأهم مميزاتها في النواحي الإقتصادية والصحية والثقافية والاجتماعية وحصرالمؤسسات والهيئات الحكومية والأهلية التي

تقدم الخدمات في مختلف النواحي ، وتقويم مدى كفاية تلك الخدمات لسد احتياجات البيئة ومن ثم اكتشاف ما قد يكون هناك من نقص أو زيادة أوتكرار أو تضارب في تلك الخدمات ووضع نتائج هذه الدراسة أمام الجهات المختصة للإستفادة منها .

٢- إثارة الوعي نحو مشكلات البيئة بمختلف الوسائل المتاحة مثل : اجتماعات فردية وجماعية ، نشرات ، إذاعة ، صحافة ، ملصقات ، . . . الخ .

٣- القيام بأعمال الخدمات العامة للبيئة المحلية خلال أوقات فراغ الطلبة والعطلات الدراسية المختلفة في النواحي التالية :

أ- النواحي الصحية :

- نشر الوعي الصحي والمساهمة في مكافحة الأمراض والأوبئة .

- القيام بحملات نظافة عامة للشوارع ودور العبادة والمتنزهات وغيرها .

- القيام بأيام طبية تطوعية عن طريق استدعاء أطباء من مختلف الإختصاصات لتقديم الفحوصات والعلاجات المجانية لأفراد المجتمع المحلي في أيام محددة .

- إنشاء مراكز للإسعافات الأولية في للمدارس .

ب- النواحي الاقتصادية :

- عقد دورات تدريبية مهنية متنوعة ولفترات مختلفة لأفراد المجتمع المحلي .

- دعوة الأهالي لحضور المعارض الإنتاجية في المدارس .

- تقديم خدمات الإنتاج في المدارس المهنية لأفراد المجتمع المحلي بحيث يتمكن الفرد الراغب من الأهالي بحمل ما يلزمه من منتجات مقابل أسعار محددة في المدارس المهنية .

- تعريف المواطنين بالوسائل التي تعمل على زيادة إنتاجهم

- تدريب الفتيات على بعض الصناعات المنزلية .

- القيام بالأعمال التطوعية مثل إنشاء الجدران الإستنادية ، الدهان ، الزراعة ، قطف الزيتون . . الخ .

جـ- النواحي الاجتماعية :

- إنشاء دور حضانة لأطفال النساء العاملات .

- العمل على مكافحة العادات الضارة .

- تنظيم الاحتفالات بالأعياد والمناسبات الوطنية والدينية .

- تقديم المساعدات والمعونات للطلبة الفقراء .

- تنظيم زيارات اجتماعية لأولياء الأمور وخاصة المرضى ومن هم بحاجة إلى مساعدات .

- تنظيم زيارات لدور الرعاية الاجتماعية وبيوت العجزة والمسنين .

- المشاركة في العمل التطوعي الاجتماعي وجمع التبرعات لصالح الجمعيات الخيرية وجمعيات العناية بالشلل الدماغي والمعوقين .

د- النواحي الثقافية :

- إنشاء مراكز لمكافحة الأمية .

- عقد ندوات ومحاضرات ثقافية للتعريف بالأحداث الجارية .

- تشجيع الفنون الشعبية وتهذيبها وإبرازها .

٤- إتاحة الفرصة لأفراد المجتمع المحلي لاستعمال مرافق المدرسة المختلفة مثل : المكتبة ، الملاعب ، القاعات ، الغرف الصفية ، الحديقة المدرسية ، المشاغل المهنية ... الخ . ومدرسة المجتمع هي المدرسة التي تُستخدم جميع إمكانياتها حيث يستخدمها الراشدون والمراهقون ، وتُستخدم في أثناء النهار أو في المساء ، وتستخدم خلال العطلات المدرسية وفي نهاية الأسبوع وتستخدم صيفاً وشتاءً ، وهي مدرسة جميع الناس يستخدمون مرافقها في كل وقت وكل مناسبة .

٥- تنمية التلاميذ أنفسهم من خلال المواد الدراسية المقررة ، إن اجتهاد مدير المدرسة ومثابرته في تحقيق أهداف المواد الدراسية المقررة من شأنه أن يُمدّ الأبناء للمواطنة السليمة ، فالمواد الدراسية بمجملها تسعى إلى إعداد الأبناء المتوافقين مع مجتمعهم ، وهذا يتضمن التنمية الشاملة المتكاملة الجسمية والعقلية والانفعالية والنفسية والروحية والجمالية ، ويتطلب هذا الإعداد من مدير المدرسة أن يضع استراتيجية

واضحة في بداية كل عام دراسي لتنفيذ برامج المواد الدراسية المقررة في ضوء أهدافها ، وعليه أيضاً أن يتابع سير العمل ويراقبه أولاً بأول حتى يتمكن من معالجة الثغرات وهي صغيرة حتى لا تتسع ويصعب علاجها .

٦ -تنمية التلاميذ أنفسهم من خلال أنشطة مدرسية لا صفية (داخل المدرسة وخارجها) ، تتعزز أهداف المواد الدراسية بالأنشطة المدرسية في المجالات الزراعية والصحية والأدبية والمسرحية والفنية والرياضية والاحتفالات بالمناسبات الوطنية والدينية وغيرها .

ب- الخدمات التي يقدمها المجتمع المحلي للمدرسة .

يمكن أن يؤدي أولياء الأمور والأهالي الخدمات التالية للإدارة المدرسية :

١- حل بعض المشكلات المدرسية التي تعترض العملية التعليمية مثل : المبنى ، الإضاءة ، زجاج المدرسة ، دورات المياه ، حنفيات الشرب ، الكهرباء ، أعمال الدهان ، المرافق ، الصيانة ، عمل الوسائل التعليمية واللوحات المختلفة ، بناء أسوار المدرسة ، تشجير حديقة المدرسة . . الخ

٢- تقديم المساعدات العينية والنقدية للمدرسة لتوزيعها على الطلبة الفقراء .

٣- تقديم خدمات تعليمية من اختصاصيين في مجالات معينة ، (طبية ، زراعية ، دينية . . الخ) .

٤- الاستفادة من الآباء الحرفيين للقيام بالإصلاحات الخاصة بالنجارة والحدادة واللحام والدهان وغيرها . وكذلك تدريب الطلبة ضمن نشاطات مبحث التربية المهنية العملية .

٥- دراسة بعض الظواهر التربوية مثل : التسرب ، الغياب ، التخلف الدراسي ، العدوانية عند الطلبة ، وغيرها ، وتقديم المقترحات اللازمة لحلها .

٦- دراسة ألوان النشاط الذي تهيئه المدرسة والبيئة للطلاب .

٧- تبنِّي المشروعات التي تضمن العمل لبعض خريجي المدرسة .

٨- إتاحة الفرصة للطلبة للتدرب في مواقع العمل في المؤسسات الحكومية والخاصة .

٩- تقديم المشورة الفنية والعلمية للمدارس عن طريق المشاركة في مجالس الأباء والمعلمين واللجان الإستشارية في المدارس.

١٠- حل بعض المشكلات الخاصة بالطلبة داخل المدارس وخارجها مثل مشكلات التغذية، المواصلات، الكتب... الخ.

اساليب الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي

من المهم أن تعمل المدرسة على التعريف برسالتها والأعمال التي تقوم بها، فقد انتهت الأوقات التي كانت المدرسة لا تعلن عن نفسها إلا إذا احتاجت لمعونة الأهالي من ناحية معينة كحاجتها للعب أو بناء. وفي هذه الحالة قد لا تجد المدرسة استجابة من جانب المواطنين لأنهم غير مهيئين لتقبل ذلك ومن هنا تبرز ضرورة وجود برنامج مستمر للعلاقات بين المدرسة والمجتمع.

ويمكن أن يتم الإتصال بين المدرسة والمجتمع عن طريق ما يلي:

١- الطلاب: فالطلاب هم أول وسيلة للتعريف بالمدرسة في بيئتها، فهم يتحدثون مع أولياء أمورهم عن إدارات المدارس وبرامجها وأنشطتها وكافة نواحي العمل المدرسي. وهم خير من يعبر عن سمعة المدرسة وتفوقها على غيرها من المدارس ونقلها إلى المواطنين في بيئة المدرسة، والطلاب الذين يشعرون بالرضا عن مدرستهم. والذين يحترمون معلميهم ويعجبون بهم لهم أثر كبير في مجال العلاقات العامة. وعلى الإدارة المدرسية الواعية أن تستخدمهم في تحسين العلاقات العامة بين المدرسة وبيئتها. وتنقل الإدارة المدرسية للمجتمع المحلي المعلومات التالية عن طريق الطلاب:

- نتائج الامتحانات المدرسية.
- ألوان النشاطات المدرسية التي تمارسها.
- أسماء القيادات الاجتماعية التي تخرجت من المدرسة.
- وجهات نظر القيادات التربوية عن سير العمل المدرسي.
- مشروعات خدمة البيئة التي تنوي المدرسة القيام بها.

٢- هيئة التدريس ومدير المدرسة: إن لهيئة التدريس ومدير المدرسة دوراً هاماً في

العلاقات العامة ، لهذا يجب أن يكون مدير المدرسة مؤهلاً لوظيفته حتى يستطيع أن يقوم بأعبائها في كفاءة وقوة ، وحتى يكون عاملاً مهماً من عوامل العلاقات العامة الناجحة في مدرسته . فالروح المعنوية العالية والشخصية المتكاملة والجذابة والكفاءة المهنية والسلوك الأخلاقي لمدير المدرسة بالإضافة إلى رعايته للأنشطة المدرسية له أثره في تحسين العلاقات العامة للمدرسة .

والمعلمون لهم أهمية كبيرة في برامج العلاقات العامة ، وأعضاء هيئة التدريس الجيّدة التي تفخر بعملها في المدرسة تستطيع نقل هذا الشعور في نفوس تلاميذ المدرسة . وأعضاء هيئة التدريس التي تشعر بكره العمل تكون سبباً في ظهور سلبية في نفوس التلاميذ .

٣- مجالس الآباء والمعلمين : لما كان من أهداف المدرسة العناية بالطالب من جميع نواحيه علمياً وخلقياً واجتماعياً وجسمياً ، كان من الضروري العناية بكل العوامل التي تؤثر في تربيته ، وليس من شك في أن المدرسة عامل من تلك العوامل ، ويكمل عملها ويؤثر فيه كل من المجتمع الخارجي والبيت الذي هو البيئة الأولى للطفل . فإذا أرادت المدرسة أن تطمئن إلى دوام أثرها وجب عليها أن تتكاتف مع العوامل الأخرى التي تؤثر في تربية طلاّبها وأهمها البيت ، وعليها أن تعمل على توثيق الرابطة بينها وبين أولياء أمور الطلاب حتى يكونوا على بيّنة من حال أبنائهم في المدرسة وحتى تكون المدرسة بدورها على بيّنة من حال طلاّبها في بيئتهم فيتعاون كل من المنزل والمدرسة على أن تكون تربية الطلاب عملية متكاملة يسهم كل منهما في دفعه إلى الأمام ليصل به إلى الكمال .

ويعتمد التعليم الجيِّد بدرجة كبيرة على وجود علاقة وثيقة بين المدرسة والبيت ، إذ أنه مهما توافرت الإمكانيات الفنية لدى المدرسة ، فإن هيئة التدريس لا تستطيع وحدها تهيئة الجو الاجتماعي الصالح لتوافق الطلاب وتحقيق أسباب نموه إذا عملت هذه الهيئة بمعزل عن الأسرة فالطالب هو ابن الأسرة وابن المدرسة ومن حقه أن يجد الجو الطبيعي الذي يجعله يحس أن هاتين المؤسستين الاجتماعيتين تتعاونان في سبيل رعايته .

ومن وسائل توثيق الصلات بين الآباء والمدرسة تنظيم المقابلات الفردية أو الجماعية بين الآباء والمدرسين وإشراك الآباء في لجان المدرسة ونشاطاتها المختلفة .

٤- وسائل الإعلام المختلفة من صحف ، إذاعة ، تلفاز ، الندوات والمحاضرات واللقاءات ، أفلام التوعية ، النشاطات والإحتفالات والمعارض ، الزيارات واللقاءات الاجتماعية ، المخيمات . . . الخ .

معوقات الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي.

١- إنشغال أولياء الأمور .

٢- استخدام تعابير ولغة غير واضحة في الاتصال .

٣- عدم اختيار الوقت المناسب للاجتماعات .

٤- التركيز على موضوعات بحث لا تهم أولياء الأمور .

٥- التركيز على الجانب المادي ، كجمع تبرعات من أولياء الأمور .

٦- عدم وجود التوعية الكافية بأهداف التعاون بين المدرسة والمجتمع .

٧- قلة محاولات المعلمين ومديري المدارس الحصول على معلومات من أولياء الأمور تتعلق بظروفهم وأعمالهم .

٨- عدم توفر التسهيلات اللازمة لانعقاد مجالس الآباء أو اللقاءات بين المعلمين والآباء .

٩- انخفاض المستوى التعليمي والثقافي في بعض المناطق .

١٠- عدم التجديد بما يناقش في الاجتماعات بين الآباء والمعلمين .

١١- قلة التعاون في إعداد جدول الأعمال من قبل الآباء .

الوحدة الثالثة عشرة

الدور الاشرافي لمدير المدرسة

- أهداف الاشراف التربوي
- أنماط الاشراف التربوي
- كفايات مدير المدرسة الاشرافية
- تقويم عمل مدير المدرسة كمشرف مقيم

الوحدة الثالثة عشرة

الدور الإشرافي لمدير المدرسة

بدأت تشيع فكرة ان مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم ، نتيجة لتطور التربية بوجه عام وتطور وظيفة المدرسة بشكل خاص ، وأخذ المربون يولون هذا الموضوع أهمية كبيرة ، باعتبار أن المدير هو المسؤول الأهم في هذه العملية ، فهو المشرف التربوي الذي يعيش في المدرسة ويعرف مشكلاتها وحاجاتها ، ويعرف قدرات ومشكلات وحاجات المعلمين ، ويعرف أيضاً حاجات الطلبة والبيئة المحلية لذا فإن هذا كلّه يتطلب مهارات وكفايات خاصة من مدير المدرسة مما يقتضي إعداده وتدريبه بصورة مستمرة للقيام بمثل هذا العمل .

والإشراف التربوي عملية تفاعل منظمة يسعى المدير من خلالها إلى إحداث تغييرات مرغوب فيها في سلوك المعلمين وممارساتهم واتجاهاتهم لتعميق رسالة المدرسة وتحسين ادائها وتمكينها من بلوغ أهدافها .

ويقوم دور المدير الإشرافي على مجموعة من الأُسس وهي:

١- القيادة : تتمثل في المقدرة على التأثير في المعلمين والطلبة وغيرهم من ذوي العلاقة بالعملية التعليمية التعلمية في المدرسة لتنسيق جهودهم من أجل تحسين هذه العملية وتطويرها .

٢- الديموقراطية : وتقوم على أساس احترام المعلمين والطلبة وغيرهم من المتأثرين بالعمل الإشرافي والمؤثرين فيه ، وتسعى لتهيئة فرص متكافئة لنمو كل فئة من هذه الفئات وتشجيعها على الابتكار والإبداع لتحقيق ذاتها .

٣- التعاون : ويقوم على تفاعل ومشاركة جميع ذوي العلاقة بالعملية من مديرين ومعلمين وطلبة وأولياء أمور في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والتقويم .

٤- الشمول : أي يُعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين التعليم وتطويره إبتداء من الفلسفة التي تقوم عليها التربية والتعليم وانتهاء بالنتاجات النهائية التي تم إحداثها في سلوك المتعلمين .

٥- العلمية : أي يعتمد على البحث والتجريب وتوظيف نتائجهما لتحسين التعليم .

أهداف الإشراف التربوي

يهدف الإشراف التربوي إلى تحسين عملية التعلم والتعليم من خلال تحسين جميع العوامل المؤثرة عليها ، ومعالجة الصعوبات التي تواجهها وتطوير العملية التعليمية في ضوء الأهداف التي تضعها وزارة التربية والتعليم أو في ضوء الفلسفة التربوية الرائدة . وفيما يلي أبرز أهداف الإشراف التربوي :

١- مساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم وكفاياتهم الخاصة لبلوغ الأهداف التربوية المعلنة من خلال :

- نقل الأفكار والأساليب ونتائج التجارب والأبحاث التربوية إلى المعلمين .

- تدريب المعلمين على أداء بعض المهارات التعليمية .

- زيارة المعلمين في صفوفهم ومساعدتهم على إيجاد الحلول لبعض المشكلات التي يواجهونها .

- مساعدة المعلمين على تقويم نشاطاتهم ذاتيا مما يساعد المعلم على تطوير أدائه باستمرار .

- مساعدة المعلمين على إجراء الاختبارات الحديثة وطرق إعدادها وتحليل نتائجها .

٢- إحداث التغيير والتطوير التربوي ويتم ذلك من خلال :

- تهيئة أذهان المعلمين لتقبل التغيير عن طريق اشعارهم بالحاجة إليه وإشراكهم في التفكير به والتخطيط له .

- يساعد المعلمين على تجريب الأفكار والأساليب الجديدة ويشجعهم على الاتصال بزملائهم لنقل خلاصة تجاربهم إلى مختلف الزملاء للإفادة منها .

- تهيئة أذهان أهالي البيئة المحلية لتقبل التغيير وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة به ، وإلا عمد هؤلاء إلى مقاومته وإفشاله .

٣- تحسين علاقة المعلمين مع بعضهم بعضا ومع الطلبة .

- تشجيع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة مثل التخطيط للنشاطات أو معالجة مشكلات التلاميذ المختلفة .

- تشجيع المعلمين على استخدام طرق وأساليب تربوية حديثة في معالجة مشكلات الطلبة السلوكية والابتعاد عن العقوبات البدنية .

4- تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية عن طريق :

- تشجيع تشكيل مجالس الآباء والمعلمين .

- فتح أبواب ومرافق المدرسة للمجتمع المحلي مثل فتح صفوف محو الأمية ، فتح المكتبة لخدمة من يُريد القراءة واستعارة الكتب ، إتاحة الفرصة لاستخدام ملاعب وساحات المدرسة .

- الإفادة من مؤسسات المجتمع المحلي في تحسين تعليم التلاميذ من خلال إتاحة الفرص لهم للتدريب فيها وزيارتها والاطّلاع على نشاطاتها .

- إجراء الدراسات والأبحاث المختلفة حول بعض القضايا الاجتماعية الهامة وتقديم الحلول المناسبة لبعض المشكلات الاجتماعية .

أنماط الإشراف التربوي

١) الاشراف الاكلينيكي Clinic Supervision

يعرف كوجان Cogan أسلوب الاشراف الاكلينيكي بأنه أسلوب إشرافي موجه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفي وممارساتهم التعليمية الصفية عن طريق تسجيل الموقف التعليمي الصفي بكامله وتحليل أنماط التفاعل الدائرة فيه ، بهدف تحسين تعلم التلاميذ . ويُتبع في هذا الأسلوب من الإشراف الخطوات التالية :

١- التخطيط المشترك بين المشرف والمعلم والمشاركين الآخرين للوحدة التدريسية .

٢- مشاهدة الحصة وتسجيلها عن طريق الصورة أو الصوت أو الكتابة .

٣- تحليل الحصة تحليلاً موضوعيا وشاملاً من قبل المشرف والمعلم والمشاركين وتقييمها لمعرفة نقاط القوة لتعزيزها والعمل على تقويتها ، و مواطن الضعف للتركيز عليها ومعالجتها في التخطيط الجديد .

وعلى الرغم من أن الاشراف الاكلينيكي يشترك مع الاشراف التقليدي في التركيز على الملاحظة الصفية ، إلا أن الهدف الأول لهذا الأسلوب الاشرافي يتركز في زيادة فاعلية دور المعلم من خلال التفاعل الحقيقي مع المشرف ، ويبدو ذلك من خلال اشتراك المعلم في عمليات التخطيط والملاحظة والتحليل والتقويم والعلاج ، إذ يتفق المشرف والمعلم على أسلوب الملاحظة الصفية الذي يتم من خلال دراسة السلوك التعليمي الصفي ، وهنا يختفي عنصر المفاجأة الذي ترتكز عليه الأساليب القديمة في الاشراف .

وتتضح فوائد ومزايا الإشراف الاكلينيكي بما يلي :

١- إنه أسلوب يثق بالمعلم ، ويهتم بتنمية وتطوير كفاياته في التدريس الصفي .

٢- إنه يُشرك المعلم في التخطيط وفي عملية التحليل وعملية التقويم فهو إشراف مبني على المشاركة .

٣- إن مشاركة المعلم في تحديد أسلوبه تجعل للمعلم أكثر إلتزاما بتعديل سلوكه التعليمي .

٤- يتلقى المعلم تغذية راجعة تنعكس مباشرة على تطوير عمله وأساليبه المستقبلية مما يجنبه الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها سابقاً .

٥- يهتم المشرف بتقويم الموقف الصفي بدلاً من التركيز على عمل المعلم أو على شخصيته .

ويؤخذ على الاشراف الاكلينيكي ما يلي :

١- إنه اشراف صفي ، والمواقف الصفية هي جزء من المواقف التعليمية حيث أن المواقف التعليمية تتأثر بأمور أخرى مثل الامتحانات والبيئة المحلية وخبرات الطلاب السابقة . وبذلك يهمل هذا النوع من الاشراف المواقف المعقدة الأخرى غير موقف التعلم الصفي .

٢- إن المشرف الاكلينيكي هو مشرف مؤهل في تحليل عملية التعلم ويمتلك كفايات فنية عالية في هذا الموضوع مما يجعل العلاقة بين المشرف وبين المعلم علاقة مدرب مع متدرب .

٣- إن المشرف لايقدم توجيها حقيقياً للمعلم ، بل يزوره ويخطط للدرس معه ثم يبدأ عملية الملاحظة والتحليل ، والمعلم هنا يتلقى مساعدة محدودة في تصحيح بعض ممارساته ، وهذه الممارسات لا تؤدي إلى تعليم متطور إنما إلى تصحيح للمواقف السلبية .

ب) الاشراف بالأهداف والنتائج

و يُعرَف بأنه نظام يشارك فيه المشرفون التربويون والمعلمون والمديرون بتحديد أهداف تربوية مشتركة وتحديد مسؤولية كل طرف في تحقيق هذه الأهداف بحيث يُدرك كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي والمعلم النتائج المتوقعة من عمله تماماً .

والاشراف بالأهداف يحقق الفوائد التالية :

١- يعرف المعلم أهدافه تماما ، ويعرف مسؤوليته في مدى تحقيق هذه الأهداف ، وهذا يُزيل كثيراً من سوء الفهم في العلاقة مع المشرف التربوي أو مع مدير المدرسة .

٢- يعرف مدير المدرسة دوره في عملية الاشراف ، وينظم علاقته مع المشرف والمعلم على هذا الأساس .

٣- يُشارك كل من المعلم والمدير في تحديد الأهداف وهذا يزيد من التزامهم بتحقيقها .

٤- يُعطي المعلم الحرية في تقويم نشاطه تقويما ذاتياً في ضوء ما يحققه من أهداف .

٥- يشعر المعلم بالأمن ، لأنه سيقوم بموجب الأهداف التي شارك في وضعها .

ج) الاشراف التشاركي (التكاملي)

ينبثق مفهوم المنحى التكاملي للإشراف التربوي من كونه عملية فنية مصاحبة للعملية التعليمية التعلمية في المدرسة تهدف إلى تحسين نتاجاتها ، وهي بهذا المفهوم مسؤولية مشتركة بين مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً ومشرفاً مقيماً في مدرسته من ناحية ، والمشرف التربوي - باعتباره خبيراً تربوياً ومستشاراً متخصصاً- من ناحية ثانية . وكلاهما معاً يمكن أن يقوما بدور تربوي تعاوني فاعل ومؤثر ، يتمثل في الإدارة والتنظيم والمتابعة من قبل مدير المدرسة ، وتقديم الدعم والمساندة والخبرة التربوية من قبل المشرف التربوي . و يقوم هذا الأسلوب على نظرية النظم التي تتألف العملية الاشرافية فيها من عدة أنظمة جزئية مستقلة ، مثل السلوك الإشرافي للمشرفين ، والسلوك التعليمي للمعلمين ، والسلوك التعليمي للتلاميذ . و لأغراض زيادة فاعلية الإشراف التربوي لابد أن يكون كل نظام من هذه الانظمة مفتوحاً على الأخرى .

ويتميز هذا المفهوم من الاشراف بروح الإنفتاح والتعاون المستمر بين المشرف والمعلم والقدرة الزائدة للمشرف التربوي على التنسيق بين المعلمين ودعم قيمهم وتبنيها ، و يركز هذا الاشراف على تحقيق أهدافه المتمثلة في تحسين نوعية التعليم في المدارس وبناء شخصية متوازنة للمعلم والمشرف .

ويقوم المشرف التربوي في الإشراف التشاركي أو التكاملي بمجموعة من المهام والفعاليات التربوية بأسلوب تعاوني مع مدير المدرسة وهيئة العاملين فيها ضمن المجالات الآتية :

١- مجال التخطيط .

- إعداد خطته الفصلية أو السنوية .

- التعاون مع المعلمين في إعداد خططهم التدريسية ومذكرات تحضير الدروس .

- إعداد خطط تطويرية ومتابعتها وتقويمها لغايات التطوير الذاتي للمدرسة في ضوء إمكاناتها ومواردها المادية والبشرية .

- المساعدة في تقديم التسهيلات التي تحقق أهداف الخطة ضمن امكانات المدرسة ذاتها .

٢- مجال التنمية المهنية للمعلمين :

– الكشف عن احتياجات المعلمين المهنية والأكاديمية بأساليب متنوعة مثل استبانة تُصمم لهذه الغاية ، لقاءات وحوارات مباشرة مع المعلمين ، زيارات صفية للمعلمين بصحبة مدير المدرسة أو معلمي المبحث نفسه .

– تحديد الاحتياجات المهنية والأكاديمية وتصنيفها واختيار أفضل الأساليب لتلبيتها مثل :

- ندوات .
- دروس تطبيقية .
- زيارات متبادلة بين معلمين في المدرسة نفسها .
- نشرة تربوية أو تعميم داخلي .
- زيارة من مشرف مختص وفق المبحث المطلوب . . . إلخ .
- دورة تدريبية .
- حضور اجتماعات الهيئة التدريسية وعقد ندوات دورية ولقاءات مقترحة .
- نقل الخبرات والتجارب التربوية الناجحة بين المدارس .

– عقد ندوات ولقاءات تربوية لمديري المدارس التي يشرف عليها بهدف تبادل الخبرات والتجارب التربوية .

– القيام ببحوث إجرائية تعاونية مع المعلمين أو مديري المدارس والعمل على نشر الروح البحثية والتجريبية بين المعلمين في المدارس التي يعمل معها .

٣- مجال القياس والاختبارات المدرسية :

– التعاون مع مدير المدرسة في تطوير إجراءات وأساليب الاختبارات التحصيلية .

– تحليل نتائج الاختبارات الفصلية والسنوية ووضع الخطط العلاجية في ضوء ذلك .

٤- مجال الأنشطة التربوية وتفعيل دور التسهيلات المدرسية المساندة .

- التعاون مع مدير المدرسة في مجال متابعة تنفيذ الأنشطة التعليمية المرافقة وتقديم التسهيلات واقتراح البدائل المناسبة ومساندة المعلم في هذا المجال .

- التعاون مع أمين المكتبة وقيم المختبر والمرشد التربوي في المدرسة وتقديم المشورة التربوية والتسهيلات الممكنة لتحقيق دور أكثر فاعلية لهذه المرافق .

المشرف المقيم والمشرف المتفرغ حلقتان متكاملتان

ظل الاشراف التربوي مقصوراً على المشرفين التربويين إلى عهد قريب فكانوا وحدهم تقريباً يضطلعون بمهام الاشراف على المعلمين ، مما جعل دورمدير المدرسة في هذا المجال هامشياً أو ثانوياً . و قد بدأ دور مدير المدرسة الإشرافي يتعزز تدريجيا مع بروز فكرة المشرف المقيم وشيوع تطبيقها . ومن هنا برزت أهمية تكامل دور كل من مدير المدرسة والمشرف المتفرغ . ويُعدّ هذا التكامل عاملاً حاسماً في بلوغ كل من الدورين على حدة ، وفي بلوغ أهدافهما المشتركة . فمدير المدرسة أقدر على تحسس الحاجات وتحديد الأولويات المباشرة والملحة لطلابه وبيئته المحلية ،وهو أعرف بالخصائص المشتركة لهذه الأطراف والخصائص المميزة لكل منها ، كما أنه بحكم كونه أكثر التصاقا بالعملية التعليمية داخل مدرسته ، يكون في الغالب أقدر على المتابعة وملاحظة التغيرات والتغذية الراجعة .

ومن ناحية أخرى ، فإن للمشرف التربوي المتفرغ مميزات خاصة من أبرزها : تفرغه ونظرته الشمولية للعملية التربوية بحكم زياراته لعدد كبير من المدارس وتعامله مع أعداد كبيرة وأنماط متنوعة من المديرين والمعلمين والطلبة .

إن التكامل بين المشرف التربوي ومدير المدرسة يمكننا من الاستفادة من مزايا الطرفين المذكورة فيكمل أحدهما دور الآخر في المجالات التربوية المختلفة ونتعرض بإيجاز إلى المجالات التالية :

أ) التخطيط المشترك بين المدير والمشرفين التربويين .

إن التنسيق والتكامل بين خطتي المشرف ومدير المدرسة يبدو أكثر أهمية وإلحاحاً لصلتهما المباشرة بالمعلمين والطلبة ، الذي يستهدفهم العمل الاشرافي بصورة رئيسية وقد يتم تحقيق التكامل والتنسيق بين خطتي المشرف والمدير باشتراكهما معاً في تحديد

أهدافهما وأولوياتهما الاشرافية خلال فترة زمنية محددة (شهر ، فصل ، سنة) وهذا هو الأمثل .

ب) المشاركة في تنفيذ الخطط الاشرافية :

يشترك مدير المدرسة مع المشرف التربوي في تنفيذ الخطة الاشرافية وفق الأدوار المنوطة بكل منهما ومن المميزات التي توفرها عملية المشاركة في تنفيذ العملية الاشرافية ، الجمع بين خصائص كل من المشرف والمدير والتي أشرنا إليها سابقاً ، كما أنها تهيء للمشرف فرصة العمل مع أعداد أكبر من المعلمين في وقت واحد من خلال المديرين ، وتهيء للمديرين فرصة ممارسة عمل إشرافي مبرمج يساعدهم في استكمال مهاراتهم وكفاياتهم الاشرافية ، كما يتوقع أن تكون استجابة المعلمين وتقبلهم لنشاط إشرافي مشترك أفضل من استجابتهم وتقبلهم لنشاط اشرافي ينفرد في قيادته المدير أو المشرف وحده ، كما أن المدير نفسه يكون في الغالب أكثر تقبلاً وحماسة لإنجاح نشاط إشرافي يساهم في تنفيذه .

ج) المشاركة في تقويم العمل الاشرافي ومتابعة نتائجه وتقويم المعلمين .

يتناول تقويم العمل الاشرافي جميع عناصر هذا العمل : الأهداف ، والوسائل والانشطة المتبعة لبلوغ الأهداف ، ووسائل التقويم ، والأدوار المختلفة للأطراف المشاركة في العملية من حيث مدى فاعلية كل من هذه الاطراف في تنفيذ الدور المسند إليه .

ويشارك مدير المدرسة المشرف في تقويم العملية الاشرافية بصورة كلية أو جزئية عن طريق :

– القيام بزيارة مشتركة للمعلم في صفه للوقوف على مدى استفادته من البرنامج الاشرافي ومدى انعكاس هذا البرنامج على أدائه الفعلي ويساعدان في حل مشكلاته .

– قد يقوم المشرف بإعداد أداة تقويمية لقياس تحصيل الطلبة في مرحلة ما أو صف ما ، ويقوم المدير بتطبيق هذه الأداة في مدرسته واستخراج وتحليل نتائجها بالاشتراك مع المشرف .

– يقوم المديرون بمتابعة تطبيق المعلمين للملاحظات التي يُبديها المشرفون في أثناء زيارتهم للمدرسة .

مجالات الدور الاشرافي لمدير المدرسة

بما أن دور المدير الاشرافي يهدف إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية في مدرسته وتطويرها بشتى الوسائل المتاحة ، فإن مجال عمله هذا يتناول جميع مُدخلات هذه العملية وعملياتها ونتاجاتها .

ويمكن أن يشتمل ذلك مجالات متعددة من أهمها :

١- التخطيط الفعّال .

- أن يعد خطة لعمله بالتعاون مع المعلمين والأطراف الأخرى .

- ان يتعرف بشكل عميق على حاجات معلمي مدرسته .

٢- إغناء المنهاج وتقويمه .

- أن يصمم نشاطات مناسبة تساعد في تعزيز المنهاج وتبسيطه .

أن يقترح استراتيجيات ووسائل عملية لتطبيق المنهاج .

- أن يُكيّف بعض محتويات المنهاج لتناسب طلبة مدرسته وبيئتهم .

- أن يجمع معلومات من الطلبة والمعلمين بطريقة علمية حول مدى ملاءمة المناهج .

٣- التنمية المهنية لنفسه وللمعلمين :

- أن يوفر مصادر للمعلومات حول الموضوعات التربوية والمدرسية .

- أن يطّلع على ما يستخدم في مجال الإدارة التربوية والاشراف التربوي .

- أن يوصل المعلومات الحديثة للمعلمين بأساليب الاشراف المختلفة .

- أن يتبادل مع المعلمين في مدرسته والمديرين الآخرين الخبرات المهنية .

٤- الامتحانات والاختبارات :

- أن يُساعد المعلمين في وضع اختبارات تشخيصية وتحصيلية .

- أن يُساعد المعلمين في تفسير نتائج اختباراتهم وتوظيف هذه النتائج لتحسين أدائهم وأداء طلبتهم .

- إعداد امتحانات تجريبية واستخدامها لقياس مدى تقدم تحصيل التلاميذ .

- تدريب المعلمين على استخدام أنماط جديدة من الامتحانات .

٥- إدارة الصفوف .

- أن يُساعد المعلمين على التخطيط الفعّال لإدارة صفوفهم .

- أن يُساعد المعلمين على حل مشكلات الانضباط والنظام التي تواجههم داخل الصف .

- أن يدرّب المعلمين على استخدام أنماط مختلفة لتجليس الطلبة داخل الصف وتوزيعهم إلى فرق ومجموعات لتنويع أساليب التعليم واستراتيجياته .

٦- العلاقة مع الزملاء والمجتمع المحلي :

- أن يُقيم علاقات إنسانية مع المعلمين وأن يعمل معهم بروح الفريق .

- أن يشارك في توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع من خلال نشاطات مجالس الآباء وغيرها .

- أن يُخطّط للاستفادة من الطاقات البشرية والمادية المتاحة في المجتمع المحلي لزيادة فاعلية دور المدرسة .

٧- تقويم العملية التربوية في مدرسته :

- تقويم أداء المعلمين وفق معايير محدّدة .

- تقويم أداء الطلبة من حيث التحصيل الدراسي والنمو الانفعالي والاجتماعي والجسمي والعقلي .

- إجراء البحوث الإجرائية لحل مشكلات معينة .

- القيام بعملية تقويم ذاتي لعمله وفق معايير خاصة وتشجيع المعلمين على القيام بمثل هذا التقويم .

كفايات مدير المدرسة الاشرافية

لكي يقوم مدير المدرسة بدوره الاشرافي لابد وأن يكون مؤهلاً لممارسة هذا الدور ولابد من تدريبه على إتقان الكفايات التالية :

١- الاتصال والتفاعل : إن تدريب المدير على ايجاد الجو الصحي لعملية الاتصال بحيث يشعر المعلمون بالأمن والطمأنينة .

٢- الكفايات الفنية : أي أن يكون المدير قادراً على تحليل عملية التعلم واستخدام الأساليب الاشرافية المتنوعة بشكل متقن .

٣- التخطيط الدراسي : أن يكون قادراً على تحليل مادة التعلم وتحديد الأهداف السلوكية وأساليب تحقيقها ووسائل تقويمها .

٤- تنمية المعلمين : أي مساعدة المعلمين على النمو وإدراك أدوارهم المتغيرة .

٥- العمل مع الجماعات : أي القدرة على تنظيم العمل في مجموعات صغيرة ومجموعات كبيرة .

٦- التربية المستمرة : أي ممارسة التوجيه الذاتي والحرص على النمو المهني المستمر .

٧- تطوير المناهج : القدرة على دراستها وتحليلها وتقويمها .

٨- التقويم : استخدام وسائل تقويمية متنوعة ، واستخدام التقويم التكويني .

٩- التغيير والتطوير : القدرة على استخدام أساليب البحث العلمي ، ووضع استراتيجية مناسبة لإحداث التغيير والتطوير التربوي .

١٠- كفايات العلاقات الإنسانية : القدرة على التعامل مع المعلمين كأشخاص لهم حاجات مشروعة .

١١- كفايات العلاقات العامة : القدرة على كسب تأييد رجال البيئة المحلية والعمل معهم لتطوير العمل المدرسي .

بعض العقبات التي تواجه مدير المدرسة كمشرف مقيم:

تُثار صعوبات متعددة أمام ممارسة مدير المدرسة لدوره كمشرف تربوي ، وأبرز هذه الصعوبات هي :

أ) الاشراف على معلمين من مختلف التخصصات ، وهنا لابد من أن نعرف الأمور التالية :

١- الاشراف التربوي لا يقتصر على المعلمين ، بل يشمل الاشراف على التعليم بكل جوانبه وعناصره .

٢- الاشراف التربوي لايعني تزويد المعلمين بمعلومات تتعلق بالمادة الدراسية ، فالمعلمون متخصصون في هذه المادة ويحتاجون إلى مساعدات في مجالات أخرى غير المادة الدراسية مثل :

- التخطيط الدراسي وطرق تحديد الأهداف والوسائل وأدوات التقويم .
- وسائل التعامل مع الأطفال وفق أسس تربوية سليمة .
- تزويد المعلمين بنتائج الأبحاث والتجارب والدراسات التربوية .
- إعداد المواد والأدوات والوسائل التي يحتاج إليها المعلمون .
- مساعدة المعلمين في إجراء تجارب ودراسات تربوية .
- إثارة اهتمام المعلمين بتطوير علاقاتهم مع البيئة المحلية .
- مساعدة المعلمين في تطوير ودراسة وتحليل المناهج الدراسية .

٣- إن عملية الاشراف نفسها لا تتطلب من يمارسها أن يخوض في تفصيلات المادة الدراسية الدقيقة- فهذا دور المعلم- بل يهتم المشرف بالمبادئ والأساليب التربوية العامة .

٤- إن عملية الاشراف بمفهومها الحديث لا تعني مساعدة يقدمها المشرف إلى المعلم بقدار ما تعني مساهمة المشرف في فرص النمو المهني اللازمة للمعلم .

ب) عدم امتلاك مدير المدرسة للوقت الكافي للاشراف : تثار هذه الصعوبة على أساس أن المدير مشغل بالأعمال والأعباء الإدارية المتعددة ، فهو المسؤول الوحيد عن المدرسة بكل ما فيها من معلمين وطلبة وموظفين وبكل مرافقها من ملاعب ومختبرات ومكتبة وساحات ومباني إضافة إلى علاقة مدير المدرسة بالبيئة المحلية وبالمسؤولين في مديرية التربية ، وهو لا يستطيع إنجاز هذه الأعمال ، فكيف يستطيع تحمل مسؤوليات فنية واشرافية أكثر تعقيداً وصعوبة من مسؤولياته الإدارية؟

للإجابة على هذا السؤال لابد من ذكر الاعتبارات التالية :

- المدير ليس المسؤول الوحيد عن العمل في المدرسة فكل شخص فيها يجب أن

يشارك في تحمل المسؤولية ، ولا شك أن المسؤولية إذا توزعت يمكن حملها بكفاءة وأمانة .

- يستطيع مدير المدرسة أن يفوض السلطة إلى عدد من العاملين معه من إداريين ومعلمين للقيام بالأعمال الروتينية ويوفر وقته للعمل الأكثر أهمية وهو العمل الاشرافي .

- الاشراف ليس عملاً فردياً بين المشرف والمعلم ، بل يمكن أن يمارس الاشراف عن طريق عقد اجتماعات مع المعلمين أو عقد ندوات أو حلقات دراسية لهم ، كما يستطيع ان يثير المعلمين كأفراد وجماعات إلى إجراء البحوث والدراسات وإلى تبادل الخبرات فيما بينهم .

ج) تعارض دور المدير مع المشرف التربوي في بعض الأحيان : يرى بعض المديرين أن مهامهم تقتصر على تنظيم العمل في المدرسة وفق القوانين والانظمة والتعليمات ، ولكن هذا الرأي يتناقض مع المهمة الأساسية لمدير المدرسة وهي تطوير البرنامج التعليمي في مدرسته ، وهذا يُعطيه مسؤولية الاشراف التربوي في المجالات التالية :

- وضع أهداف جديدة للمدرسة وتطوير العمل فيها وربط هذه الأهداف بخطط المدرسة وخطط المعلمين لكي يعملوا كفريق من أجل تحقيقها .

- ربط المدرسة بالبيئة المحلية وفتح أبواب البيئة المحلية أمام المدرسة لتكون مختبراً للأفكار والنظريات والمبادئ التي تدعوا إليها المدرسة .

- تطوير الخدمات الارشادية والتوجيهية التي يتلقاها الطلاب في المدرسة بحيث يتمكّن كل طالب من تحديد أهداف شخصية ودراسية به .

- إثارة اهتمام البيئة المحلية بالمناهج الدراسية وغيرها من العوامل المؤثرة على عملية التعليم .

ولكن ألا تتعارض هذه المسؤوليات مع مسؤولية المشرف التربوي؟

إن المدير بحكم عمله يضع خطة للتغيرات التي يُريد إحداثها في مدرسته ، وتشمل هذه الخطة جوانب متعددة مثل المعلمين وأولياء الأمور والبيئة المحلية والمناهج والبناء المدرسي والأنظمة . ويوضح في هذه الخطة الأدوار التي يمكن أن يقوم بها المشرفون

التربويون لتنفيذ هذه الخطة وبذلك يُصبح المشرف التربوي جزءاً من خطة مدير المدرسة ، وهذا يعني أن المشرف التربوي يُنسق مع مدير المدرسة ليأتي دوره مكملاً لدور المدير مناقضاً أو معارضاً لهذا الدور .

تقويم عمل مدير المدرسة كمشرف مقيم

يجدر بمدير المدرسة أن يتوقف في نهاية الفترة الزمنية المحدّدة للخطة ، فصل ..... ليتأمل في ما تم إنجازه من تغييرات ومدى فعّالية التغيرات وانعكاساتها على العملية التعليمية . ومثل هذا التقويم الختامي يتناول العناصر التالية :

أ) الأهداف من حيث أهميتها- مدى تحققها- ملاءمتها للفئات الموجهة لها والتي استخدمت معها .

ب) الأساليب من حيث ملاءمتها للأهداف ، فعاليتها ... إلخ .

ج) أساليب تقويم الأهداف من حيث فعاليتها في الكشف عن مدى تحقيق الأهداف التي استخدمت من أجلها وسهولة استخدامها في الواقع المدرسي .

د) الأدوار المختلفة للأطراف المشاركة في العملية : المدير ، المعلمين ، الطلاب ، أولياء الأمور ، المشرف التربوي ، الإدارة التربوية ، ويمكن أن يُنظر إلى كل فئة من هذه الفئات من حيث :

- مدى قيامها بالدور المسند إليها .
- أثرها في تسهيل تطبيق الخطة .
- مدى رضا ها عن الخطة وادوارها فيها .

أساليب تقويم مدير المدرسة كمشرف مقيم

- الملاحظة المباشرة .
- الاستبيانات المكتوبة .
- النتاجات المادية للمعلمين والطلبة : خطط ، اختبارات ، وسائل إنتاج ، التحصيل الدراسي ، التقارير ... إلخ .

التقويم الذاتي لمدير المدرسة

لعل التقويم الذاتي من أصدق أنواع التقويم ، فهو يُعطي المدير فرصة موضوعية لمراجعة ممارساته التربوية بحرية بحيث يقف على نواحي الضعف والقوة ، فيعدل السلبيات ويعزز الايجابيات . ومن الجدير بالمدير أن يشجع المعلمين على تقويم أنفسهم ذاتياً وأن يزوّدهم بنماذج لهذا الغرض .

ومن الممكن أن تضم بطاقة التقويم الذاتي للمدير عناصر كثيرة . وفيما يلي قائمة تتضمن بعض هذه العناصر التي تركز على دور المدير الاشرافي :

الرقم	الفعاليات التربوية	أقوم بها دائما	أقوم بها أحيانا	لا أقوم بها أبداً
١-	أضع خطة اشرافية			
٢-	أحرص على تقويم خططي			
٣-	أخطط مع المعلم لزيارته			
٤-	أنوع في أساليبي الاشرافية			
٥-	أخطط لتبادل الزيارات بين المعلمين .			
٦-	أقوم بإعطاء الحصص أمام المعلمين .			
٧-	استطلع لآراء المعلمين حول اساليبي الاشرافية .			
٨-	أحرص على نموي المهني و الأكاديمي .			
٩-	أعامل المعلمين بنزاهة وعدل			
١٠-	أتداول مع زملائي المعلمين في مشكلاتهم .			
١١-	أعتمد الاقناع والتواصل المفتوح في حل مشكلاتهم .			
١٢-	أزود المعلمين بمعلومات حديثة .			
١٣-	أتابع تنفيذ المعلمين لما اتفق معهم عليه .			
١٤-	أعزز مواقف المعلمين الإبداعية .			
١٥-	أساهم في حل مشكلات المعلمين .			
١٦-	أساعد المعلمين في وضع خطط لمعالجة ضعف طلبتهم .			
١٧-	أتعرف على حاجات المعلمين الفنية والشخصية .			
١٨-	أقوم بتحليل المناهج والكتب المدرسية .			
١٩-	أهتم بتلبية حاجات الطلبة .			
٢٠-	أهتم بنتائج الطلبة التحصيلية وأحللّها .			



الوحدة الرابعة عشرة

مدير المدرسة والتقويم

- مفهوم التقويم
- أهداف التقويم في الإدارة المدرسية
- أسس التقويم الفعّال
- مستويات التقويم
- خطوات التقويم وإجراءاته
- أساليب التقويم
- مجالات التقويم



الوحدة الرابعة عشرة

مدير المدرسة والتقويم

مفهوم التقويم

من المعلوم ان التقويم يعتبر ركناً أساسياً من أركان اي عمل او عملية منظمة هادفة ، وفي مجال التربية يعرف التقويم بأنه العملية التي يُحكم بها على مدى نجاح العملية التربوية في تحقيق الأهداف المنشودة . و لما كانت التربية تهدف إلى إحداث تغييرات معينة مرغوبة في سلوك المتعلمين ، فقد بات من الواضح أن عملية التقويم ترمي إلى معرفة مدى تحقق هذه التغيرات المرغوبة لديهم ، أو معرفة مدى تقدمهم نحو الأهداف التربوية المراد تحقيقها . ويتضح لنا أن التقويم يمثل جزءاً من عملية التعلم ومقوماً أساسياً من مقوماتها وأنه يواكبها في جميع خطواتها من حيث تحديد الأهداف التعليمية أو التغيّرات السلوكية المطلوب تغيّيرها واختيار الخبرات التربوية التي يجب أن يمر بها التلاميذ واختيار الطرق والأساليب والوسائل التي يقدم بها المعلم الخبرات للتلاميذ بما يتمشّى مع ميولهم واستعداداتهم وخبراتهم السابقة ، ونقوم مدى تحقق الأهداف ومطابقة الأداء الملحوظ للهدف المنشود .

عرّف المربون والباحثون التقويم بطرق مختلفة ، تركّز كل منها على جانب أو أكثر من عملية جوانب التقويم . ويمكن أن نستخلص من مجمل هذه التعريفات العناصر الرئيسة المشتركة التالية :

١- التقويم عملية منظّمة هادفة .

٢- غاية التقويم تحديد مقدار التغير في سلوك الأفراد المشمولين بالتقويم من طلبة ، معلمين ، مديرين ، أو مقدار التحسن في الأداء والنتاجات بالنسبة للبرامج والمؤسسات والأدوات والأشياء الأخرى .

٣- الهدف النهائي للتقويم هو إصدار قرارات وأحكام لتحسين الأداء والسلوك والنتاجات .

أهداف التقويم في الإدارة المدرسية

١- الوقوف على مدى تحقيق البرامج التربوية لأهدافها المحدّدة في الخطة ومعرفة مواضع الضعف والقوة .

٢- المساعدة في اتخاذ القرارات باعتبار أن التقويم يساعد على اختيار أفضل البدائل الممكنة . وذلك عن طريق توفير البيانات والمعلومات المطلوبة .

٣- تحديد حاجات العاملين من تدريب وتطوير ، فالتقويم يُبرز المهارات والكفايات التي تتطلب تطويراً وعلاجاً كما يمكن الاستفادة من التقويم كمعيار يتم في ضوئه تبرير اختيار برامج التدريب وتطويرها .

٤- توفير معلومات عن أداء الموظف أو الفرد وتحديد وسائل تطوير ادائه في المستقبل .

٥- تحديد الأفراد الذي يمكن ترقيتهم في المستقبل إلى مناصب أعلى وتحديد الحوافز الممنوحة وقيمتها .

٦- مساءلة القائمين على البرامج التربوية في ضوء ما يكشف عنه التقويم من نتائج .

٧- تحديد العمل الأكثر ملاءمة للفرد .

٨- خلق جو من الاهتمام والتفاعل بين المدير والعاملين معه .

٩- التنبؤ بمستوى الأداء مستقبلاً .

١٠- يعتبر التقويم فاعلاً بالنسبة للطلبة في المجالات التالية :

- التشخيص والعلاج عن طريق تحديد مواطن القوة والضعف ورسم خطة لمعالجة الضعف .

- المسح : من حيث الحصول على معلومات متنوعة عن النواحي المختلفة المتعلقة بالطلبة .

- التصنيف والتشعيب : أي توزيع الطلبة على أنواع التعليم المختلفة .

- الترفيع والترسيب والايفاد في بعثات دراسية .

- إثارة الدافعية عن طريق التأكد من استعداد التلاميذ لتعلم موضوع معين .

- تمكين المعلمين من اكتشاف مدى فعّالية جهودهم التعليمية في إحداث نتائج التعلم المرغوب فيه .

- تزويد أولياء الأمور بمعلومات دقيقة عن مدى تقدم أبنائهم وعن الصعوبات التي يواجهونها .

- الحكم على مدى فعالية التجارب التربوية قبل تطبيقها على نطاق واسع ، مما يُساعد في ضبط التكلفة وفي الحيلولة دون إهدار الوقت والجهد .

أسس التقويم الفعال

هناك مجموعة من الأسس التي لابد من مراعاتها عند تخطيط وتنفيذ عملية التقويم ، إذا أردنا لهذه العملية النجاح في بلوغ أهدافها وهذه الأسس هي :

١- أن يتّسق التقويم مع أهداف البرنامج التعليمي .

٢- أن يكون شاملاً لكل أنواع ومستويات الأهداف التعليمية ولكل عنصر من عناصر العملية التعليمية مثل : الطالب ، المعلم ، المنهاج ، الكتاب ، المبنى ... إلخ . وكذلك يجب أن يتناول جميع العناصر أو المكونات المتعلقة بالشيء المراد تقويمه .

٣- أن تتنوع أساليب وأدوات التقويم حتى تحصل على معلومات أوفر عن المجال الذي نقومه .

٤- أن يكون التقويم عملية مستمرة بمعنى أن ترافق عملية التقويم جميع مراحل العمل المراد تقويمه ابتداء من عملية التخطيط لهذا العمل وانتهاء بمرحلة ما بعد التنفيذ ، في نطاق التغذية الراجعة التي توفر للمقوم معلومات هامة حول الفاعلية الحقيقية للأداء أو الأسلوب أو الأداة أو الإنسان أو البرنامج المقوم .

٥- التقويم عملية تعاونية ، يشارك فيها كل من يؤثر في العملية التربوية ويتأثر بها كالمعلمين والمديرين والمشرفين التربويين والمسؤولين في التربية وأفراد من البيئة كالخبراء وأولياء الأمور من ذوي الخبرة .

٦- أن يجري التقويم في ضوء معايير معينة تتمشى مع فلسفة التربية ومع أهداف البرنامج المراد تقويمه والنتاجات المتوقعة منه .

٧- أن يكون التقويم وظيفياً بمعنى أن يُستفاد منه في تحسين العملية التعليمية ، وفي إحداث تغييرات ايجابية في جميع عناصرها .

٨- أن يُنظر إلى التقويم كوسيلة لتحسين العملية التربوية في ضوء الأهداف المنشودة منها وليس كغاية في حد ذاته .

٩- أن يميز التقويم بين مستويات الأداء المختلفة ويكشف عن الفروق الفردية والقدرات المتنوعة للتلاميذ .

١٠- أن يُراعي التقويم الناحية الإنسانية ، بمعنى أن يترك أثرا طيبا في نفس التلميذ ، فلا يشعر بأنه نوع من العقاب أو وسيلة للتهديد .

١١- أن يُراعى في التقويم الاقتصاد في الوقت والجهد والمال .

١٢- التقويم يتعزّز بتوفير تغذية راجعة مستمرة ، بمعنى أن المصادر المتأثرة بالأداء أو البرنامج أو الشيء المراد تقويمه وتوفر معلومات حول النتاجات والمخرجات تساعد في تقويم مكونات البرنامج وتعديلها وتطويرها .

١٣- التقويم عملية تتطلب مقومين أكفياء ، بمعنى أن من يتولى عملية التقويم يجب أن يكون ذا خبرة في المجال الذي يقوم فيه ، كما يجب أن يتحلى المقوم بالدقة والنزاهة والموضوعية .

مستويات التقويم

يشمل التقويم أكثر من مستوى ومن هذه المستويات ما يلي :

١- التقويم القبلي :ويتم قبل بدء التنفيذ من خلال تقويم خطة العمل نفسها والأساليب والأدوات المقترحة لها .

٢- التقويم التكويني : وهو عملية مستمرة تتم في نهاية وحدة دراسية أو هدف معين ، ويستفاد من نتائجه في العلاج المبكر وتوفير التغذية الراجعة المستمرة لتحقيق تعلم أفضل .

٣- التقويم الختامي الشامل : ويتم في نهاية فصل أو عام أو في نهاية تطبيق منهاج أو برنامج معين ، ويمكن أن يُستخلص من نتائجه مستوى الطلبة وما حققوه من تقدم ،

كما يُستفاد من نتائجه في تقويم فعّالية البرنامج وتطوره .

٤- التقويم البعدي : وهو التقويم الذي يلي انتهاء البرنامج ، ويتمثل في دراسة آثاره ونتائجه التي تتجاوز مرحلة انتهاء البرنامج .

خطوات التقويم واجراءاته

يتطلب التقويم الفعّال تصميم مخطط شامل يتضمن الأهداف والفعاليات والانشطة والأدوار والأدوات والجدول الزمني اللازم لكل مرحلة وخطوة في عملية التقويم .

وفيما يلي إطار عام للخطوات والاجراءات التنفيذية التي يتضمنها هذا المخطط :

١- تحديد أهداف عملية التقويم في ضوء أهداف البرنامج أو النتاجات المرجوة .

٢- تحديد مجالات التقويم في إطار شمولي .

٣- تحديد معايير أدائية لتقويم المجالات المستهدفة .

٤- اختيار أدوات التقويم الملائمة للأهداف والمجالات المحدّدة مثل الاختبارات وبطاقة الملاحظة وقوائم الجرد . . . إلخ .

٥- تحديد كمية المعلومات التي نحتاج إليها ومصادر الحصول عليها .

٦- جمع المعلومات والبيانات المطلوبة بالأدوات المقررة ، ومن المواقف المحدّدة وفق جدول زمني محدّد .

٧- تحليل المعلومات وتسجيلها في صورة يمكن منها الاستدلال والاستنتاج ، ويُستعان في هذه الخطوة بالأساليب الإحصائية والتوضيحية المختلفة .

٨- تفسير البيانات في صورة تتضح بها التغيرات والبدائل المتاحة تمهيداً للوصول منها إلى حكم وقرار .

٩- اصدار الحكم أو القرار حتى يمكن معرفة جدوى المعلومات التقويمية في تحسين الموقف أو الظاهرة أو السلوك الذي نقومه .

١٠- اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء الأحكام .

أساليب التقويم

هناك عدة وسائل معروفة للتقويم يمكن أن يستفيد منها المعلمون ورجال الإدارة المدرسية وهي :

١- الاختبارات وتشمل الاختبارات التحصيلية والاختبارات النفسية واختبارات المواقف . والاختبارات كما هو معلوم أنواع مختلفة : منها الشفوي والكتابي ، النظري والعملي ، المقالي والموضوعي ، ومن الموضوعي ما هو عادي يُعدّه المعلم بنفسه لمجموعة من طلبته ، ومنها ما هو مقنن ، يعدّه في الغالب خبراء بطريقة منظمة ، ويمر بمراحل متعددة يتم من خلالها تعديله وتنقيحه لضمان توفير جميع مواصفات الاختبار الجيد فيه ، والمتمثلة في : الصدق (قدرة الاختبار على قياس ما يُراد قياسه) ، والثبات (عدم تغير نتائجه إذا أُعطي لمجموعتين متماثلتين من الطلبة أو أعطي لنفس المجموعة مرتين متتاليتين أو أكثر) ، والموضوعية (يُعطي نفس النتائج إذا قام بتصحيحه أكثر من شخص أو قام بتصحيحه نفس الشخص في وقتين مختلفين) ، والشمول (يُغطي أكبر قدر من أهداف المنهاج ومحتواه الدراسي) ، والتمييز (قدرة الاختبار على تحديد الاختلافات في مستويات الطلبة) .

٢- الملاحظة : حَظيت الملاحظة في السنوات الأخيرة بأهمية بارزة باعتبارها أداة لجمع البيانات والمعلومات حول ما يطرأ على التلاميذ من تغيرات . والملاحظة من أهم وسائل التقويم المُتاحة للمعلمين ومدير المدرسة في عملية تحديد مدى نمو طلبتهم وتقدمهم . وهي تستخدم لملاحظة سلوك التلاميذ وتسجيل ، استجاباتهم وما ينطقون به من عبارات في المواقف الاجتماعية . ويمكن أن تتم الملاحظة في أماكن مختلفة وظروف مختلفة في داخل غرفة الصف ، و في الساحة ، وفي أثناء الرحلات المدرسية وفي أثناء تنفيذ الطلبة لبعض المهام التي تُناط بهم . ففي أثناء الحصص يمكن ملاحظة مدى استغراق الطلبة في أداء أعمالهم ، ومدى اهتمامهم ودقتهم ونوع الأسئلة التي يُثيرونها ، وقدرتهم على التحليل والربط ، وقدرتهم على التعبير عن أنفسهم بوضوح ، وحسن إصغائهم وتعاونهم ، واستجاباتهم للتعليمات .

وفي الساحة ، يمكن ملاحظة نوع العلاقات التي يكونها الطلبة مع بعضهم بعضاً وطرق تصرفهم إزاء بعض المشكلات ، والألفاظ التي يستخدمونها والألعاب التي

يمارسونها ، مما يشير إلى الكثير من اتجاهاتهم وطرائق تفكيرهم ، ومناحي ضعفهم وقوتهم .

٣- الاستبيانات : وهي طريقة من طرق جمع المعلومات عن مدى التغير الذي حدث في التلميذ نتيجة تعلمه ، ويشمل الاستبيان مجموعة من الأسئلة تُصاغ بعناية حول اتجاهات الطلبة نحو موضوعات مختلفة مثل معرفة جوانب نمو التلميذ وأثر المنهج فيها ، رضاهم عن برنامج النشاط المدرسي ، تقديرهم لمدى تقدمهم في مجال معين في ضوء المعايير التي تُعطى لهم ، تحديد حاجاتهم للتدريب في مجال معين ، تقييمهم لأسلوب وطريقة تدريس معينة ، رأيهم في معلم معين . . . إلخ .

وتستخدم الاستبيانات للكشف عن العلاقات والميول والاتجاهات والأولويات وغيرها وتساعد نتائجها مدير المدرسة في تقييم العلاقات المدرسية وتوظيف هذا التقويم في تحسين المناخ العام في المدرسة .

٤- النتاجات المادية لأعمال الطلبة المختلفة : وتتمثل هذه النتاجات عادة في النماذج والتقارير والبحوث والصور والأعمال الفنية والمهنية والاسهامات الأخرى التي يقوم بها الطلبة في المجالات المختلفة . وتعكس هذه النتاجات مدى تمثل الطلبة لأهداف برنامج معين ومحتواه ، كما تعكس مدى اتقانهم لمهارات معينة ومدى الجهد الذي بذلوه في تخطيط هذه الأعمال وتنفيذها . وتكشف مثل هذه الأعمال عن شخصيات الطلبة واهتماماتهم واتجاهاتهم نحو الأشياء والأشخاص والظواهر والأحداث وغيرها .

٥- النشاطات المدرسية : تمثل النشاطات وسيلة ممتازة للكشف عن مواهب الطلبة واهتماماتهم ، ومدى تقدمهم ونموهم في المجالات المختلفة ، ولاسيمّا ما يتصل منها بالتخطيط التعاوني والعمل المشترك كالحفلات الثقافية وحفلات المناسبات الدينية والوطنية .

٦- المسابقات المختلفة : وتساعد في تقويم نمو الطلبة وتقدمهم وتشمل تنظيم مسابقات خاصة في المجالات المختلفة وفي المهارات المختلفة مثل مسابقات : التعبير الكتابي أو الشفوي في اللغة العربية أو الإنجليزية ، الاملاء ، المهارات الرياضية ، المهارات الحسابية ، رسم الخرائط . . . إلخ .

٧- المقابلة الشخصية : وتعد إحدى طرق تقييم الذات ، وعلى المعلم أن ينظم هذه المقابلة خارج الصف ، وفي جو من الثقة التي تجعل التلميذ يعبر عن انفعالاته وحاجاته الاجتماعية بكل صدق ، كما وعليه أن يقوم بتدوين نتائج المقابلة بكل دقة حتى يرجع إليها لتحليلها من أجل الاستفادة منها .

٨- المقاييس السوسيومترية : وتستخدم لقياس العلاقات الاجتماعية أو التوافق الشخصي بين التلاميذ مثل معرفة مدى شعبية التلميذ بين أقرانه ورأيهم فيه ومن الأمثلة على أسئلة هذا المقاييس :

- اذكر بالترتيب أربعة تلاميذ ترغب في الجلوس إلى جانبهم في الصف .
- اذكر بالترتيب خمسة تلاميذ تحب أن تعمل معهم في مشروع علمي .
- اذكر أربعة من أفضل أصدقائك .

٩- مقاييس التقدير المتدرجة أو سلالم التقدير : وهي عبارة عن أوصاف لبعض الصفات أو السلوكات ، ويقوم المعلم بتقدير درجة توفر هذه الصفة أو السلوك عند التلميذ . وقد يتدرج هذا المقياس على مدى ثلاثي ، أو رباعي ، أو خماسي ، أو أكثر حسب طبيعة الصف أو رغبة المعلم فقد تكون هذه التدرجات ممتاز ، جيد جداً ، جيد ، مقبول ، ضعيف . وقد يكتفي بوضع أرقام بدل الكلمات ، أو وضع تدريجات أخرى مثل : دائما ، غالباً ، احيانا ، لا يحدث .

١٠- قوائم الشطب : وفيها لا يقوم الملاحظ بتقدير مدى توفر الصفة كما هو الحال في سلالم التقدير ، وإنما يقوم بذكر ما إذا كانت الصفة متوفرة أم لا .

١١- وسائل التقويم الذاتي : وهي وسائل تعتمد على ما يعطيه التلميذ من معلومات وما يُبديه من مشاعر إزاء موقف من المواقف ، أو نحو نشاط يرغب فيه ، أو موضوع يهمّه . و يجب أن يحتفظ التلميذ بسجل يدون فيه أعماله ونشاطاته وانجازاته أو مطالعاته في موضوع معين ، ومدى نجاحه أو فشله في اداء العمل ثم يقارن بين ما وصل إليه من نجاح في عمله هذا وبين ما وصل إليه في فترة سابقة .

١٢- بطاقة التلميذ التتبعية أو المجمعة : وتُسجل فيها الحالة العامة للتلميذ من النواحي الاجتماعية والصحية والتحصيلية والاقتصادية . وتوضح فيها قدراته وميوله

واتجاهاته وسماته الشخصية ، ويجب أن تكون المعلومات الواردة فيها سرية ولا يطلع عليها إلا ذوو العلاقة من المعلمين والمسؤولين .

وتُفيد هذه البطاقة في تتبع نمو التلميذ لفترة طويلة حتى يمكن الحصول على صورة عامة لهذا النمو ، ومعرفة دوافع السلوك عنده في كثير من الأحيان ، كما أنها تساعد في تسهيل أغراض التوجيه والارشاد التربوي والنفسي .

مجالات التقويم

تشتمل عملية التقويم على مجالات عديدة تتعلق بجميع جوانب العملية التربوية ، وفيما يلي أهم هذه الجوانب .

١- الأهداف التربوية من حيث :

- توثيقها ، فهل هي : واضحة ، محدّدة ، مصاغة ، بصياغة سلوكيه قابلة للملاحظة والقياس .

- شموليتها ، فهل تشمل جميع جوانب شخصية الفرد الجسمية والعقلية والاجتماعية والعاطفية .

- اتساقها ، فهل هي مرتبة في أولويات في ضوء اهميتها للمجتمع ، وهل هي مترابطة ومتكاملة فيما بينها وقابلة للتحقيق .

- انسجامها مع فلسفة التربية في المجتمع .

- تعبيرها عن جميع حاجات الأفراد والمجتمع الأساسيه من ثقافية واقتصادية واجتماعية .

٢- المنهاج المدرسي من حيث :

- ملاءمته لأهداف التربية .

- تسلسل محتوياته حسب مستويات نمو التلاميذ .

- مراعاته للفروق الفردية بين التلاميذ .

- شموليته لخبرات تعليمية تتعلق بجوانب السلوك في المجالات الإدراكية والإنفعالية والنفسحركية .

- أثره في إحداث التغيرات المرغوبة في سلوك المتعلمين .

٣- الكتاب المدرسي من حيث :

- هل تم اخراجه بطريقة مشوقة وواضحة .

- هل كانت مادته ملائمة لمستوى المتعلمين .

- هل تناسب مادته الأهداف المتوقع تحقيقها .

- هل تكاليف طباعته واخراجه معتدلة .

٤- البناء المدرسي من حيث :

- مناسبة موقعه ومساحته .

- ملاءمته لتنفيذ المنهاج .

- صلاحيته للاستعمال .

- نظافته وطابعه الجمالي من الداخل والخارج .

- يحتوي على مرافق مناسبة مثل مشارب ، دورات مياه ، مكتبة ، مختبر ، مشاغل مختلفة . . . إلخ .

- توفر شروط ملائمة للتدريس فيه من حيث التهوية ، الاضاءة ، التدفئة في الشتاء ، الوسائل التعليمية . . . إلخ .

٥- التشريعات التربوية من حيث :

- متوفرة ويسهل الرجوع إليها .

- إنها شاملة ، محددة ، واضحة .

- تخدم أهداف التربية .

- تسهل الاجراءات الإدارية .

- تحدد المسؤولية .

- مراعاة الحاجات الإنسانية .

٦- الاشراف التربوي من حيث :

- هل يقوم المشرف التربوي بجمع المعلومات بطريقة منظمة وهادفة .

- هل يهتم بقياس التغيرات في سلوك المتعلمين .

- هل يراقب المتغيرات في سلوك المعلم، وعملية نموه الأكاديمي والتربوي.
- هل يستخدم المشرف قيمة أو معياراً ينسب إليه أحكامه.

٧- تقويم المعلم من حيث:

شخصيته، مؤهلاته، طاقته، تحمّله للمسؤولية، دافعيته، نموه الأكاديمي والتربوي.

٨- تقويم الطالب من حيث:

مستوى تحصيله، قدراته واستعداداته، شخصيته، ميوله واتجاهاته.

٩- تقويم التنظيم والإدارة المدرسية وسيتم تفصيل ذلك لاحقاً.

١٠- تقويم الناتج التربوي من حيث:

- هل تُحقق التغير المرغوب في سلوك المتعلمين.
- هل تؤثر التربية في إنجاح برامج التنمية، وسد حاجات المجتمع البشرية.

١١- تقويم عملية التقويم نفسها فهل:

- تشمل على أدوات تقويم متعدّدة، وتقدم بدائل تقويمية متعدّدة للاختيار منها.
- تستعمل أساليب تقويم تناسب أهداف المنهاج.
- تشمل على تقويم جميع جوانب النمو.
- تنطوي على تتبع وتشخيص الآثار الاجتماعية والقيم التي أسهم المنهاج في تكوينها لدى الطالب.

١٢- تقويم العلاقة بين المدرسة والمجتمع من حيث:

- هل يقدم المجتمع الدعم اللازم للعملية التربوية.
- هل يشارك أعضاء من المجتمع في مجالس الآباء والمعلمين المدرسية.
- هل يقدر المجتمع أعضاء المؤسسة التربوية.
- هل يساهم التربويون في نشاطات المجتمع والتخطيط له.

١٣- تقويم اقتصاديات التعليم من حيث:

- هل يتناسب الانفاق على التعليم وجوانبه المختلفة مع الأهداف المرغوب في تحقيقها.

- هل تُراعى أسس العدالة الاجتماعية .
- هل تحقق المساواة في فرص التعليم .
- هل يُراعى الاقتصاد في الانفاق .
- هل تُراعى الأولويات في الانفاق .

وسيتم التركيز هنا في الشرح والتفصيل على تقويم المجالات التالية : الطلبة ، المعلمين ، مديري المدارس .

أ) تقويم أداء الطلبة وتقدمهم

يمثل الطلبة أهم مدخلات العملية التعليمية ، كما يمثلون نتاجاتها الرئيسية ، وتمثل النتاجات التي يتمخض عنها تقييم أداء الطلبة المؤشر الأهم والمعيار الأصدق لمدى نجاح المؤسسة التربوية الواحدة والنظام التربوي ككل في بلوغ أهدافه وتحقيق تطلعاته .

إن المحصلة النهائية لتقويم الطلبة تتمثل في مدى نموهم في المجالات الرئيسية الأربعة : المعرفية والاجتماعية والجسمية والعاطفية ويمكن تلخيص المجالات التالية عند تقويم الطلبة :

- تقييم أداءات وأعمال الطلبة .
- تقييم نتائج امتحانات الطلبة ذات العلاقة بمساقاتهم الدراسية .
- فهم منطلقات سبل التمييز بين الأشياء .
- تتبع مضامين وبُنى المساقات .
- تقييم خصائص التلميذ من حيث مدى :

استعداده ، تعاونه ، حزمه و جديته ، دافعيته ، مدى انفتاحه على وجهات النظر الأخرى ، مدى إقباله واستعداده للمغامرة . . . إلخ .

ويتم تقييم التلاميذ باختبارات يتوقف نوعها على الهدف من التقويم و قد تكون هذه الاختبارات : تحصيلية ، مقاييس ذكاء ، مقاييس قدرات ، مقاييس ميول ، مقاييس اتجاهات ، مقاييس القيم ، مقاييس الشخصية . وسيتم التركيز هنا على الاختبارات التحصيلية المدرسية .

دور المدير في الاختبارات المدرسية

توفر الاختبارات المدرسية بأنواعها المختلفة فرصاً ممتازة لمدير المدرسة لتقويم العملية التعليمية التعلمية في مدرسته بمختلف أبعادها في إطار أهداف هذه الاختبارات . ويمكن أن نلخص أدوار مدير المدرسة في مجال الإختبارات المدرسية وتوظيف نتائجها فيما يلي :

١- توعية معلمي المدرسة بالأهداف الحقيقية للإختبارات المدرسية ومواصفاتها وشروطها .

٢- إتاحة الفرصة لهم بالوسائل المختلفة لتعزيز مهاراتهم في صياغة هذه الاختبارات وتصحيحها وتحليل نتائجها للكشف عن جوانب القوة والضعف .

٣- الاحتفاظ ببنك خاص لأسئلة المعلمين في الصفوف المختلفة والسنوات المختلفة للرجوع إليها والافادة منها .

٤- دراسة أسئلة المعلمين للتأكد من مدى دقتها ووضوحها وشمولها و قدرتها على التمييز بين الطلبة ، وملاءمتها للزمن وقياسها لمستويات مختلفة من الأهداف : معرفة ، فهم ، تطبيق ، تحليل ، تركيب .

٥- توفير الظروف الملائمة والموضوعية لإجراء الاختبارات في أجواء تربوية مناسبة للطلبة والمعلمين للحصول على نتائج صادقة خالية من الغش .

٦- الإطلاع على أوراق الاختبارات بعد تصحيحها ودراسة عينات ممثلة منها للتأكد من دقة التصحيح .

٧- تكليف المعلمين برصد الامتحانات بعد تصحيحها في جداول العلامات .

٨- تكليف المعلمين بتحليل نتائج اختباراتهم للوقوف على درجة صعوبتها وتمييزها وملاءمتها ومواطن الضعف والقوة فيها .

٩- القيام بعملية تحليل شاملة بالتعاون مع المعلمين لنتائج اختبارات المدرسة نصف الفصلية والفصلية والسنوية للوقوف على المستويات الحقيقية للطلبة ، ومدى تقدمهم أو تراجعهم فردياً أو جماعيا في المباحث المختلفة .

ب) تقويم أداء المعلمين

إن من بين أهداف تقوم المعلمين ، مساعدتهم على تحسين أدائهم من خلال تلمس حاجاتهم المهنية ، وتوفير فرص لتلبية هذه الحاجات بالأساليب الاشرافية المختلفة ، كما أن من الأهداف ، الحكم على مدى فاعلية المعلم في تخطيط مهامه التعليمية وتنفيذها وتقويمها .

ونظراً للحساسية الخاصة التي تكتنف عملية تقوم أداء المعلمين عادة ، فإن من الأهمية بمكان أن يكون واضحاً لدى جميع المعلمين المجالات التي يشملها التقويم والمعايير التي ستتّبع في تقويم كل مجال ، والقيمة النسبية التي تُعطى لكل مجال . ويمكن أن يُراعي المدير بعض الضوابط التي قد تُساعد في دقة تقييمه لأداء المعلمين ، وتقلّل من الحساسيات التي تثيرها عادة عملية التقويم ومن هذه الضوابط :

١- وضع خطة محددة واضحة الأهداف لعملية التقويم وخطواتها وأدواتها ونماذجها من بداية العام الدراسي .

٢- الحرص على كسب ثقة المعلمين واقناعهم بأن اتقان العمل ، والمهارة وحسن الأداء ، والالتزام بأخلاقيات المهنة ومسؤولياتها ، هي المعايير التي تحكم عملية التقويم .

٣- مناقشة خطة المدير لتقييم المعلمين ، ومعايير التقويم المتضمنة فيها مع المعلمين في وقت مبكر من العام الدراسي .

٤- إجراء نوع من التقويم التكويني لكل معلم في فترات مناسبة في ضوء منجزاته المختلفة ، و لا سيما ما يتصل بعملية التعليم ونتاجاته المباشرة وغير المباشرة ، وما يتصل بشخصية المعلم وتقديم تغذية راجعة له في الجوانب المختلفة ، وتبصيره بالأشياء التي تحتاج إلى تنمية وتحسين ومتابعة .

٥- تشجيع المعلمين على تقويم عملهم ذاتياً ، وتدريبهم على التزام الواقعية والدقة في التقويم لتقترب وجهتا نظر المعلم والمدير ما أمكن .

٦- الاحتفاظ بملف أو سجل يتضمن ملاحظات المدير التقريبية وبعض النماذج والتقارير ذات الصلة بتدعيم مبررات التقويم وتعزيزها .

٧- ابلاغ المعلم كتابيا حول أية نواحي تقصير عامة قد تبدر منه في وقت مناسب وبأسلوب مناسب وأخذ توقيعه على هذا الابلاغ .

٨- توجيه شكر شفوي أو كتابي للمعلم إذا قام بأعمال متميزة تستحق الشكر .

٩- محاولة تقسيم المعلمين المطلوب تقويمهم إلى فئات متقاربة من مستوى الأداء : فئة (أ) ، فئة (ب) ، فئة (ج) ، ثم يفاضل بعد ذلك بين المعلمين في كل فئة .

١٠- الاسترشاد بآراء المشرفين التربويين والمسؤولين التربويين الأخرين من ذوي العلاقة ، والآباء والطلبة والمعلمين أنفسهم بطرق مباشرة وغير مباشرة لتكوين فكرة دقيقة شاملة عن كل معلم .

١١- تبادل الآراء باستمرار مع زملائه المديرين الأخرين حول ممارساتهم في مجال تقويم المعلمين والمشكلات التي تواجههم ووسائل التغلب عليها .

أهم الجوانب التي يتم تقييمها في المعلم

١- يخطط لعمله تخطيطاً شاملا ومستمراً .

٢- ينوع في الوسائل وأساليب التدريس .

٣- يستخدم لغة سليمة .

٤- يثير التفاعل الصفي بطريقة ايجابية .

٥- يُشجّع على التعبير الحر ويعزز الاستجابات .

٦- يُهيّئ فرص نشاطات متصلة بالدرس ويتابعها .

٧- يراعي الفروق الفردية ويعالج الضعف في التحصيل .

٨- يتقبل الطلبة ويتعامل معهم بعدل وديموقراطية .

٩- يهتم بتعليم الطلبة ويقوم بمبادرات ابداعية لتطوير العمل .

١٠- يراعي استمرارية التقويم ويحتفظ بسجلات تقويمه .

١١- يهتم بدافعيته الذاتية ودافعية تلاميذه .

١٢- يؤدي عمله بروح الفريق .

١٣- يتصف بالجدية والمتابعة الحثيثة والحزم .

١٤- يعامل الطلبة باحترام ولطف وتفهم .

١٥- يشارك في النشاطات والمجالس المدرسية .

١٦- يشعر بالانتماء إلى المهنة ويضرب مثلا في سلوكه ومظهره .

١٧- يحافظ على الدوام ويتقيد بالأنظمة والتعليمات .

١٨- يحرص على النمو العلمي والمسلكي .

ج) تقويم الإدارة المدرسية

يمثل تقويم المدير خلاصة لتقويم المدرسة ككل ، حيث ان جميع مدخلات عملية تقويم المدرسة تنعكس بطريقة أو بأخرى على عملية تقويم المدير . وكما أن الطالب هو محور المخرجات (النتاجات) ، فإن المدير هو محور المدخلات التعليمية التي يقع على عاتقها تحقيق أهداف المدرسة والنظام التربوي .

والتقويم المتكامل لعمل المدير يتم عادة في ضوء تحليل تفصيلي لمهامه وكفاياته ومجالات عمله ، وككل أنواع التقويم يهدف تقويم عمل المدير إلى الوقوف على مدى نجاحه في تحقيق أهداف مدرسته ، المنبثقة بطبيعة الحال من أهداف التربية في المجتمع . وعند تقويم مدير المدرسة يُنظر إلى مدى فاعلية في مجالات عديدة منها :

١- التخطيط من حيث :

- وضوح أهداف الخطة المدرسية وواقعيتها .

- وضوح طرائق التقويم .

- الشمول .

- التجديد .

- تحديد زمن التنفيذ .

- مشاركة ذوي العلاقة من معلمين وآباء ومشرفين وإدارة تربوية .

٢- التنظيم من حيث :

- توافر الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية للمدرسة .

- اطلاع العاملين على مهامهم .

- تنظيم الملفات والسجلات والنماذج المطبوعة اللازمة لتسيير العمل .

- تحديث المعلومات .

- تنظيم الوقت وحسن توزيعه بين المهام الإدارية والمهام الاشرافية .

- مراعاة التخصص والعدالة في توزيع المباحث الدراسية على المعلمين .

- وجود جدول إشغال الفراغ وفقا لأسس منطقية وعادلة .

- إعداد موازنات المدرسة وفقا للأولويات والحاجات الأساسية .

- سهولة الرجوع إلى التشريعات التربوية .

- ممارسة الصلاحيات المحددة في التشريعات .

- ممارسة اللامركزية في العمل وتفويض السلطات والمسؤوليات ، ويشرف على الجهاز غير التعليمي ويوجه النشاطات الطلابية .

- تتوفر لديه مهارة التواصل الفعال شفوياً وكتابياً .

- يبدو دائم الحضور والظهور في المدرسة ووثيق الاتصال بالمعلمين والطلبة .

- يساعد على توفير جو مدرسي يحفز على التجديد وتبني التغيير والتحديث .

- يتبنى أنظمة الوزارة وتعليماتها وتعليمات مدير التربية وتنفيذها بانتظام .

- يُظهر المقدرة على توجيه اجتماعات المعلمين والآباء .

٣- المنهاج والبرامج المقررة

- الاهتمام باغناء وتحسين وتطوير المنهاج المدرسي من حيث وحداته لتحديد أوجه النقص وتقديم المقترحات .

- متابعة تنفيذ المعلمين للمناهج والكتب المدرسية .

- تزويد مديرية التربية والتعليم و الوزارة بملاحظات المعلمين حول المناهج والكتب المدرسية .

- استخدام أساليب وطرائق تدريس حديثة .

- مساعدة المعلمين وتشجيعهم على تكييف المنهاج لحاجات الطلبة وقدراتهم .

- توزيع الحصص والمهام بين المعلمين بطريقة فاعلة لخدمة أهداف المنهاج .

- مساعدة المعلمين في تحديد أهدافهم واستراتيجياتهم .

- توفير التسهيلات والمصادر اللازمة لتنفيذ المناهج الدراسية .

٤- الاشراف الفني على المعلمين

- تنوع أساليب الاشراف من : زيارات ، ورشات عمل ، دروس توضيحية ، اجتماعات . . . إلخ .

- شمول الاشراف على جميع المعلمين والمباحث الدراسية والصفوف .

- متابعة خطط المعلمين اليومية والفصلية .

- متابعة تنفيذ ملاحظات المسؤولين والمشرفين التربويين .

٥- تنمية الموارد البشرية من معلمين وإداريين .

- تنظيم نشاطات تُعزِّز نمو المعلمين المهني مثل تبادل الزيارات بين المعلمين ، عقد الندوات والاجتماعات واللقاءات ، دعم المكتبة بالكتب والمراجع ، عمل قرارات ومستخلصات تربوية .

- متابعة انتقال أثر الدورات التدريبية إلى غرفة الصف .

- تدريب المعلمين الجدد والمعلمين الآخرين على الموضوعات التي تلزم لزيادة مهاراتهم ومعرفتهم فيها .

- تشجيع إجراء البحوث والدراسات التربوية .

- رصد حاجات المعلمين المهنية للعمل على تلبيتها .

- تشجيع المعلمين على الإبداع والتفوق من خلال إبداء المقترحات البنّاءة وتقديم الحوافز المناسبة لهم .

٦- الخدمات الطلابية والتحصيل الدراسي ورعاية المعلمين .

- تقديم الخدمات الارشادية المتنوعة من حيث الاجتماعات مع أولياء الأمور والقيام بزيارات ميدانية لبعض الأهالي .

- تفعيل دور اللجان الصحية والاجتماعية في معالجة المشكلات الصحية والاجتماعية للطلبة .

- تعزيز العلاقات الإنسانية في المدرسة عن طريق الزيارات ، الرحلات ، المشاركة في المناسبات ، تلبية حاجات العاملين دون تفريط بحاجات المدرسة .

- يساعد المعلمين والعاملين الآخرين على الشعور بالأمن والرضا عن عملهم .

- يُظهر اهتماماً بمشاعر الآخرين ويتقبلها ويتصرف في ضوئها .

- يُنمّي التعاون وروح الفريق بين المعلمين والعاملين .

- يُشرك المعلمين والطلبة في اتخاذ القرارات حسب متطلبات الموقف .

- يعمل مع الآباء والمؤسسات ذات العلاقة لتحسين الخدمات التي تقدمها المدرسة للطلبة ، والمجتمع .

- يستخدم وسائل الاتصال المختلفة في تواصله مع الطلبة والمعلمين والمجتمع .

- تقييم وتنفيذ ومتابعة عمل الاختبارات التشخيصية .

- إعداد برامج للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة .

- متابعة تقويم المعلمين لتلاميذهم باستمرار ضمن برنامج التقويم المحدَّد .

- تحليل نتائج الطلبة في نهاية الفصل .

٧- تقويم المعلمين والعاملين في المدرسة

- الاعتماد على معلومات نامية وموثقة في تقويم الأفراد .

- تقويم الخطط المدرسية باستمرار مثل متابعة تطبيق الخطط ، ومناقشة المنجزات والصعوبات والحلول مع ذوي العلاقة .

- اتسام عملية المتابعة والتقويم بالشمول لجميع البرامج والخطط المدرسية وأداء العاملين وتوظيف المعلومات التي نحصل عليها في تحسين العملية التربوية .

٨-الانضباط المدرسي

- متابعة حضور وغياب وتأخر المعلمين عن الدوام المدرسي .

- متابعة حضور وغياب وتأخر الطلبة عن الدوام المدرسي .

- متابعة عمليات التسرب والإنقطاع عن المدرسة وابلاغ الجهات المعنية .

- يوفر اجراءات الانضباط الضرورية لحسن سير العملية التعليمية ويُراعي العدالة فيها .

- يمارس أساليب الانضباط الوقائية من خلال المناقشات المفتوحة مع الطلبة والمعلمين والآباء .

٩- بيئة المدرسة المادية

- نظافة البناء ومرافقه وأثاثه .

- تجميل وتزيين المدرسة .

- العناية بالحديقة المدرسية .

- متابعة أعمال صيانة الأثاث ونظافته .

- تطبيق السلامة العامة والأمن المدرسي من حيث توفر ، أدواتها وصلاحيتها للاستعمال مثل صندوق إسعافات أولية ، أدوات إطفاء حريق .

٩- تشكيل المجالس المدرسية وتفعيل نشاطاتها وقراراتها واجتماعاتها مثل : مجلس المعلمين ، مجلس الآباء والمعلمين ، مجلس الانشطة ، مجلس الطلبة ، مجلس الطوارئ والأزمات ، مجلس المادة ، المجلس الاستشاري للمدرسة المهنية ، مجلس الضبط ، مجلس التطوير التربوي .

١٠- الانشطة المدرسية وتفعيل أعمالها وتشكيل لجانها مثل الانشطة : العلمية ، الثقافية ، الفنية ، الموسيقية ، المسرحية ، الرياضية ، الكشفية ، الاجتماعية .

١١- الإعلام المدرسي من حيث :

- تفعيل دور الاذاعة المدرسية وتشكيل لجانها .

- تفعيل الصحافة المدرسية التي تخدم العملية التربوية .

١٢- تفعيل المرافق المدرسية المختلفة مثل المكتبة ، المختبر ، المشاغل المهنية ، غرفة الفن ، المسرح ... الخ .

١٣- علاقة المدرسة بالمجتمع من حيث :

- تفعيل الخدمات التي تقدمها المدرسة للمجتمع المحلي مثل حملات النظافة ، محاضرات التوعية ، محو الأمية ، استخدام مرافق المدرسة ، القيام بالأعمال التطوعية المختلفة .

- تشجيع المجتمع المحلي على تقديم خدمات للمدرسة مثل : مشاركة أفراد المجتمع المحلي في تنفيذ خبرات تربوية للطلبة ، مشاركة أولياء الأمور في تنظيم أوجه نشاطات اضافية ، المساهمة في حل بعض المشكلات المدرسية . . . إلخ .

١٤- يُظهر الالتزام بتنمية نفسه مهنيا من حيث :

- يحرص على متابعة قراءة المطبوعات والدوريات المهنية .

- يكتب تقارير ومنشورات واضحة ومترابطة .

- يُدير مشاغل تربوية ويعرض تقارير للمعلمين .

- يبادر بوضع أهداف واستراتيجيات لتنمية نفسة ذاتياً .

- يشارك في المنظمات المهنية المحلية والوطنية المناسبة لتطوير الانظمة التي تساعد على الارتقاء بمستوى التعليم المدرسي .

- يشارك في المؤتمرات وندوات التدريب أثناء الخدمة .

- يواصل الدراسة والبحث في مجال عمله .



المراجع

١- محمد منير مرسي ، الإدارة التعليمية : أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة : عالم الكتب ١٩٨٤ .

٢- حسن مصطفى وزملاؤه : اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٨٥ .

٣- أحمد إبراهيم أحمد ، نحو تطوير الإدارة المدرسية : دراسات نظرية وميدانية ، الاسكندرية : دار المطبوعات الجديدة ، ١٩٩٧ .

٤- صلاح عبدالحميد مصطفى ، الإدارة المدرسة في ضوء الفكر الإداري المعاصر ،الرياض : دار المريخ للنشر ، ١٩٨٢ .

٥- وجيه سمعان ومحمد منير مرسي ، الإدارة المدرسية الحديثة ، القاهرة :دار المعارف ، ١٩٨٩ .

٦- هاني عبدالرحمن صالح الطويل : الإدارة التعليمية : مفاهيم وافاق ، عمان :دار وائل للنشر ، ١٩٩٩ .

عصام سليمان موسى ،المدخل في الاتصال الجماهيري ، اربد : مكتبة الكتابي ، ١٩٨٦ .

٧- تيسير الدويك : مدير المدرسة والمنهاج ،عمان :وزارة التربية والتعليم مركز التدريب التربوي ، ١٩٩٢ .

صالح ذياب هندي وهشام عامر عليان ، دراسات في المناهج والاساليب العامة ، عمان :دار الفكر للنشر ، ١٩٨٦ .

٨- تيسير الدويك ، مدير المدرسة والتقويم ، عمان : وزارة التربية والتعليم ، مركز التدريب التربوي ، ١٩٩٢ .

٩- تيسير الدويك : الدور الإشرافي لمدير المدرسة ، عمان :وزارة التربية والتعليم ،مركز التدريب التربوي ، ١٩٩٢ .

١٠- تيسير الدويك ،القيادة التربوية ، عمان : وزارة التربية والتعليم ، مركز التدريب التربوي ، ١٩٩٢ .

١١- عبدالله عودة : مدير المدرسة والتخطيط ، عمان : وزارة التربية والتعليم ، مركز التدريب التربوي ، ١٩٩٢ .

١٢- محمد سدو : مهام مدير المدرسة المالية والإدارية والتنظيمية ، عمان : وزارة التربية والتعليم ، مركز التدريب التربوي١٩٩٢, .

١٣- منى مؤتمن عماد الدين ، إدارة التغيير ، عمان :وزارة التربية والتعليم ،مركز التدريب التربوي ، ١٩٩٣ .

- سليمان خريسات ، المدرسة والمجتمع المحلي ،عمان : وزارة التربية التعليم ، ١٩٩٣ .

١٤- محمد عبدالفتاح ياغي ، تحليل المشكلات واتخاذ القرارات ، عمان : الجامعة الأردنية ، ١٩٩٣ .

- سليمان الصبيحي : الصحة والتثقيف الصحي ،عمان : وزارة التربية والتعليم ، ١٩٧٦ .

١٥- سعيد إسماعيل علي ، «التعليم والاعلام» ،مجلة عالم الفكر ، المجلد الرابع والعشرون ، العددان الأول والثاني ، الكويت ، ١٩٩٥ .

١٦-رسالة المعلم ،عمان : وزارة التربية والتعليم ، (٤ :١٩٨٣) .

١٧- رسالة المعلم ، عمان : وزارة التربية والتعليم ،(١ ،٢ :١٩٨٩) .

١٨- دليل الإدارة التعليمية ، عمان : وزارة التربية والتعليم ١٩٨١ .

١٩- دليل النشاط المدرسي ، الكويت :وزارة التربية والتعليم ١٩٨٣ .

٢٠- دليل تعليمات الانضباط : المدرسي رقم (١) لسنة ١٩٩٨ ،عمان : وزارة التربية والتعليم ،١٩٩٨ .

٢١- السكرتارية وأعمال الكاتب ، وزارة التربية والتعليم : عمان ، ١٩٩٣ .

الفهرس

الوحدة الأولى: التعريف بالإدارة المدرسية 11
- مقدمة في الإدارة وتطورها 13
- وظائف الإدارة 20
- أنماط الإدارة المدرسية 23
- نظريات الإدارة التعليمية 30
الوحدة الثانية: خصائص الإدارة التعليمية وتدريب مديري المدارس 43
- خصائص الإدارة التعليمية 45
- السمات الشخصية لمدير المدرسة 48
- اختيار مديري المدارس 52
- تدريب مديري المدارس 55
- صعوبات العمل في الإدارة المدرسية 62
الوحدة الثالثة: القيادة التربوية 95
- أركان القيادة 69
- الفروق بين الإدارة والقيادة 69
- خصائص القائد التربوي 71
- ادوار القائد التربوي 72
- انماط القيادة 76
- نظريات القيادة 79
- نظرية السمات 79
- نظرية الرجل العظيم 80
- النظرية الموقفية 80
- النظرية التفاعلية 81
- النظرية الوظيفة 82
- القيادة التربوية بين المحافظة والتجديد 82

الوحدة الرابعة: الاتصال في العمل الإداري 87
- معنى الاتصال 90
- أهمية الاتصال 90
- أساليب الاتصال 91
- عناصر عملية الاتصال 93
- أنواع الاتصال 96
- وسائط الاتصال 98
- معيقات الاتصال 102
الوحدة الخامسة: العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية 105
- التعريف بالعلاقات الإنسانية 107
- أهمية العلاقات الإنسانية 109
- عناصر العلاقات الإنسانية 112
- كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتطويرها 116
-نقد العلاقات الإنسانية 118
الوحدة السادسة: مهام مدير المدرسة والعاملين فيها 119
- مهام مدير المدرسة 121
- واجبات مساعد مدير المدرسة 128
- واجبات سكرتير المدرسة 129
- واجبات المرشد النفسي 129
-واجبات أمين المكتبة 131
- واجبات قيم المختبر 131
- واجبات مربي الصف 132
- واجبات المناوب اليومي 133
- واجبات المعلم الرئيسة 134
- واجبات رئيس الشعبة (المدرس الأول) 135

الوحدة السابعة: دور مدير المدرسة في حل المشكلات واتخاذ القرارات 139
- استراتيجية حل المشكلات 141
- الشعور بالمشكلات وتحديدها وصياغتها 141
- ايجاد وتحليل البدائل الممكنة لحل المشكلة 143
- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة 144
- تنفيذ الحل البديل ومتابعته 145
- عملية اتخاذ القرارات 146
- التعريف بعملية اتخاذ القرار 146
- أنواع القرارات 148
- الأسس التي تقوم عليها القرارات 149
- خطوات عملية اتخاذ القرار 150
- الأمور الواجب مراعاتها عند اتخاذ القرار 151
الوحدة الثامنة: النظام والانضباط المدرسي 153
- أهداف النظام أو الانضباط المدرسي 156
- مشكلات النظام المدرسي 156
- العوامل المؤثرة في النظام المدرسي 158
- أساليب تحقيق النظام المدرسي 159
- دور مدير المدرسة 164
- دور المعلم- المرشد 166
-دور المرشد التربوي 167
- دور الأهل 169
الوحدة التاسعة: مدير المدرسة والمنهاج 171
- المفهوم التقليدي للمنهاج 173
- المفهوم الحديث للمنهاج 174
- أسس بناء المناهج 175
- عناصر المنهاج ومكوناته 177
- علاقة مدير المدرسة بالمناهج 179

الوحدة العاشرة: دور مدير المدرسة في عملية التوجيه والارشاد التربوي وبرنامج الصحة المدرسية 183
- دور مدير المدرسة في عملية التوجيه والارشاد التربوي 185
- التعريف بالارشاد والتوجيه 185
- الفروق بين التوجيه والارشاد النفسي 186
- علاقة التوجيه والارشاد بخدمات الصحة النفسية 186
- دور الهيئة التدريسية في برنامج الإرشاد 187
- الإدارة المدرسية وبرنامج الصحة المدرسية 192
- مقدمة تعريفية 192
- العوامل الخارجية التي تؤثر على على صحة التلاميذ 193
- برنامج المدرسة للصحة المدرسية 194
- الخدمات الصحية الوقائية 194
- الخدمات العلاجية 203
الوحدة الحادية عشرة: مدير المرسة والتخطيط التربوي 205
- أهمية التخطيط المدرسي 207
- المبادئ الأساسية للتخطيط المدرسي 208
- عناصر الخطة المدرسية 209
- خطوات التخطيط وإجراءاته 214
- تقويم الخطة المدرسية 214
- نموذج خطة مدير مدرسة 217
الوحدة الثانية عشرة: مهام مدير المدرسة التنظيمية والمالية 239
- التشكيلات المدرسية 242
- إدارة الشؤون المالية في المدرسة 243
- اللوازم المدرسية 244
- تنظيم حسابات المدرسة 247
- تنظيم جدول الدروس المدرسي 253
- دور مدير المدرسة في تنظيم المرافق المدرسية 257

- دور مدير المدرسة في تنظيم السجلات والملفات 257
- مدير المدرسة والنشاط المدرسي 262
- المدرسة والمجتمع المحلي 273

الوحدة الثالثة عشرة: الدور الاشرافي لمدير المدرسة 281

- أهداف الاشراف التربوي 284
- أنماط الاشراف التربوي 286
- كفايات مدير المدرسة الاشرافية 294
- تقويم عمل مدير المدرسة كمشرف مقيم 297

الوحدة الرابعة عشرة: مدير المدرسة والتقويم 301

- مفهوم التقويم 303
- أهداف التقويم في الإدارة المدرسية 304
- أسس التقويم الفعال 305
- مستويات التقويم 306
- خطوات التقويم واجراءاته 307
- أساليب التقويم 308
- مجالات التقويم 311

Modern School Administration

Theoretical Concepts And Practical Applications

